Arie Hazekamp — *ZELFORGANISATIE* — 1
Johny Lenaerts — *GUSTAV LANDAUER: VERZET ALS SCHEPPENDE KRACHT* — 6
Thom Holterman — *INTEGRALE COÖPERATIE* — 12
Elementen voor een 'Functionele Anarchistische Zone' (FAZ)
Artemis — *LEIDERSCHAP BIJ ZELFSTURING EN ZELFORGANISATIE* — 18
Arie Hazekamp — *DE RADICALE BEDRIJFSDEMOCRATIE VAN SEMCO* — 22
Arie Hazekamp — *HOE BUURTZORG DE THUISZORG VERANDERDE* — 27
Nico van Apeldoorn — *ORGANISATIE (gedicht)* — 30
Arie Hazekamp — *ZELFBEHEER IN DE UTRECHTSE WIJK LOMBOK* — 31
Arie Hazekamp — *CROWDFUNDING ALS ALTERNATIEVE VORM VAN FINANCIERING* — 35
Nico van Apeldoorn — *ZELFORGANISATIE BIJ PROVO* — 39
Thom Holterman — *ZELFORGANISATIE TUSSEN HERVORMING EN REVOLUTIE* — 40
Uit het land van Proudhon 44

Nico van Apeldoorn — *BIJ HET BOUWVAKKERSOPROER* — 45
Een aanvulling
Reacties & discussies
Redactie de AS — *IM MEMORIAM MARIUS DE GEUS (1954-2020)* — 46
Igor Cornelissen — *MULTATULI* — 48
Bijvangst 22
Arie Hazekamp — *BOEKBESPREKINGEN* — 51
Hanneke Willemse — *STRUINEN (gedicht)* — 52

Prijs van dit nummer 7,50 euro

ZELFORGANISATIE – **de AS** 207

ZELF-ORGANISATIE



DE AS 207

ZELFORGANISATIE

Arie Hazekamp

Publicist en historicus Rutger Bregman constateert dat oude structuren als de staat, de vakbond en de kerk aan gezag hebben ingeboet. Zijn generatie, geboren rond de val van het communisme in 1989, is getekend door de financiële crisis in 2008, waarin het kapitalisme is gecrasht. Hoogopgeleid en wars van autoriteit groeien ze op in een individualistisch tijdperk, waarin een zoektocht plaatsvindt naar nieuwe vormen van samenwerking. Het onderscheid tussen links en rechts is weggevallen. Beide hanteren nu een negatief mensbeeld. Volgens rechts zijn mensen egoïstisch en lui, terwijl links mensen niet vertrouwt om hun eigen keuzes te maken.

Zijn antwoord is dat iedere generatie, en zeker de zijne, Peter Kropotkin opnieuw zou moeten leren kennen! Kropotkins bijdrage aan de evolutietheorie – met wederzijdse hulp als bepalende factor in de strijd om het bestaan – en het daaruit voortvloeiende mensbeeld verdient ook in deze tijd waardering. 'De prins had namelijk een radicaal, staatsgevaarlijk idee: de meeste mensen deugen. Want als deze tijd iets mist, dan is het een hoopvol mensbeeld.' Op dit uitgangspunt baseerde Bregman zijn in 2019 geschreven bestseller *De meeste mensen deugen*, waarvan inmiddels zo'n kwart miljoen exemplaren zijn verkocht. Ook internationaal trekt dit boek de nodige aandacht nu er een Engelse vertaling van is verschenen.

Hoewel hij niet gelooft in een samenleving zonder overheid of in revoluties die de wereld zomaar zullen veranderen (en al helemaal niet in het geweld dat sommige anarchisten daarvoor nodig achten) onderkent hij de potentie van het anarchisme als belangrijke inspiratiebron voor de uitdagingen waarvoor de mensheid nu staat.

Bregman baseert zich mede op de Britse historicus David Priestland, die verbonden is aan de universiteit van Oxford. Hij annoteerde in 2015 een nieuwe uitgave van het oorspronkelijk in 1892 verschenen boek van Kropotkin, *The Conquest of Bread (De verovering van het brood*), bij Penguin Classics en voorzag deze van een nieuwe inleiding. In *The Guardian* schreef hij in datzelfde jaar het artikel 'Anarchism could help to save the world'. Na de val van het staatscommunisme in 1989 en het falen van het globale kapitalisme in 2008 vormt het anarchisme in het licht van de klimaatcrisis een inspiratiebron om de wereld te redden. De geschriften van Kropotkin vormen daarbij het middelpunt: in de strijd om het bestaan is wederzijdse hulp het meest effectieve middel om te overleven.

SOLIDARITEIT

De nieuwe generatie lijkt klaar voor een anarchistische werkvloer, een libertaire staat en een anarchistische democratie. Jan Rotmans, hoogleraar duurzame transities aan de Erasmus Universiteit, meent dat we nu een kanteling van tijdperken beleven, waarin langzamerhand een circulaire, horizontale maatschappelijke orde van onderop ontstaat. Het zal een samenleving opleveren waarin het vertrouwen tussen mensen als richt-

snoer geldt, tot het tegendeel is bewezen.

Een dergelijk model is toepasbaar in alle relevante maatschappelijke domeinen, zoals in het economische ten aanzien van de productie en consumptie van goederen en diensten. Het levert een samenleving op waarin bewust solidariteit wordt opgebracht voor het in stand houden van goede, collectieve voorzieningen. Er is draagvlak voor het financieren van goede zorg, onderwijs en sociale zekerheid. Met als uitgangspunt dat betrokkenen (zij die er werkzaam zijn of er baat bij hebben), zélf hun eigen keuzes kunnen maken en zeggenschap kunnen uitoefenen.

KERNBEGRIP

Zelforganisatie is met andere woorden vanwege haar maatschappelijke relevantie een hoogst actueel thema. Zelforganisatie is tevens een kernbegrip in het anarchistisch gedachtegoed. Het meest onderscheidende element in het anarchisme in relatie tot andere politieke theorieën bestaat juist in de nadruk die wordt gelegd op het zelf-doen en het zelf-handelen van de mens. Het anarchisme stelt de directe actie van mensen zelf centraal, waar andere stromingen uitgaan van het tegendeel, namelijk van bemiddeling in sociale relaties door intermediairs.

Zelforganisatie is in Nederland mede een actueel thema vanwege maatschappelijke ontwikkelingen als bevolkingsafname, vergrijzing, en een terugtredende overheid (al dan niet ingegeven door bezuinigingen). Het zet het voorzieningenniveau en de leefbaarheid van met name het platteland onder druk.

Opvattingen dat burgers de ontstane leemtes in het voorzieningenniveau effectiever en efficiënter invullen dan de overheid, en op deze manier ook bijdragen aan de lokale zelfredzaamheid en de sociale cohesie, zijn inmiddels algemeen gangbaar geworden.

Burgerinitiatieven zijn ook om andere redenen in opkomst. Te denken valt aan de afstand die wordt ervaren tussen bestuur en burger. Of vanwege het gebrek aan innovatieve slagkracht om bijvoorbeeld duurzaamheid meer handen en voeten te geven, zoals in het geval van de energietransitie. Allerlei technologische ontwikkelingen, zoals rond digitalisering, maken dergelijke ontwikkelingen richting sociale en maatschappelijk verantwoorde ondernemingen mede mogelijk.

DORPSPROJECTEN

Onderzoeker Hiska Ubels is onlangs gepromoveerd op een studie naar burgerinitiatieven op het Nederlandse platteland. In haar proefschrift *Vernieuwende vormen van lokaal bestuur met een hoge mate van burgerzelfsturing* heeft zij een aantal dorpsprojecten onderzocht, die door het lokaal bestuur worden ondersteund. De succesfactoren die zij benoemt zijn niet verrassend, namelijk de bereidheid van gemeenten dergelijke initiatieven blijvend goed te ondersteunen en de mate waarin het dorp achter de initiatieven blijft staan.

Ze benoemt ook drie valkuilen die deze sociale ontwikkeling bedreigen. Een lange adem is sowieso noodzakelijk. Initiatieven die succesvol blijven, kennen vaak een verdienmodel of behartigen blijvende directe belangen. Projecten zijn kwetsbaar indien ze uitsluitend rusten op de schouders van kleine groepen vrijwilligers, die niet altijd over de juiste competenties beschikken. Sommige mensen kunnen of willen niet meedoen of er ontstaat onderlinge verdeeldheid over de te volgen koers. Het draagvlak voor initiatieven kan hierdoor ondermijnd worden. De financiële afhankelijkheid van de overheid, bijvoorbeeld vanwege subsidies, is een derde risicofactor. Het helpt indien de overheid voldoende faciliteert. Bestuurders dienen met hun ambtenaren flexibel en open naar de burgers te staan om goede professionele ondersteuning te bieden. Dat de overheid zich beperkt tot een dienende rol geeft ruimte aan dergelijke initiatieven van onderop.

VRIJE RUIMTE

Veel van dergelijke sociale initiatieven en ondernemingen zijn georganiseerd in een organisatievorm, die in onbruik was geraakt, namelijk de coöperatie. Het aantal coöperaties is echter het afgelopen decennium enorm gegroeid. Zo is het aantal energiecoöperaties dat duurzame energie opwekt, eind 2019 gestegen tot 650. Zo'n 85 duizend landgenoten zijn er bij betrokken en er wordt inmiddels voor 235 duizend huishoudens stroom opgewekt. Thom Holterman plaatst zijn bijdrage over de coöperatie in het kader van de overgang van de 'gehoorzaamheidsmaatschappij' naar de 'participatiemaatschappij'.

Hij introduceert voor dergelijke initiatieven de term Functionele Anarchistische Zone (FAZ), een variant op de Tijdelijke Autonome Zone (TAZ) van Hakim Bey: 'een aanduiding voor een vrije, niet afgegrensde ruimte voor wat er buiten de staat om autonoom, op basis van libertaire beginselen, aan activiteiten wordt ontwikkeld'.

Daaraan vooraf gaat de bijdrage van Johny Lennaerts. Hij gaat nader in op het gedachtegoed van de Duitse anarchist Gustav Landauer, die niet alleen het propageren maar ook de toepassing van anarchistische principes in het hier-en-nu (al rond 1900) bepleitte. We zouden hem de (historische) ideoloog van de zelforganisatie kunnen noemen. Het ideaal van Landauer behelsde uiteindelijk een socialistische tegenmaatschappij, een samenleving die zich naast de bestaande, kapitalistische maatschappij zou kunnen ontwikkelen.

BAZEN EN MANAGERS

Meer dan een eeuw later is zelforganisatie een heus thema in het economische domein en wel binnen het kader van het kapitalisme. Murray Bookchin was op het einde van zijn leven kritisch gestemd over allerlei vormen van en experimenten met 'economische democratie' op de werkvloer. Hij meende dat het doeltreffend gebruik maken van 'inspraak van de arbeiders' in de productie, zelfs het volledig overdragen van productieprocessen aan de betrokken arbeiders, een andere vorm was geworden van systematisch misbruik. Deze arbeiders werden medeplichtig gemaakt aan hun eigen uitbuiting.

Een dergelijke veroordeling houdt geen gelijke tred met de door velen ervaren behoefte dat andere verhoudingen op de werkvloer wenselijk zijn. In deze tijd passen geen bazen en managers meer die hun medewerkers voortdurend vertellen wat ze moeten doen. Het vraagstuk van leiderschap dringt zich hier op. Niet een thema dat in het anarchisme een positieve klank heeft omdat het vaak met directief leiderschap wordt vereenzelvigd. In de bijdrage van Artemis wordt gepleit voor een ander type leiderschap in organisaties, een vorm die is toegesneden op en recht doet aan zelforganisatie. Dergelijke vormen van dienend leiderschap appelleren aan hedendaagse vraagstukken wat



onder ‘goed bestuur’ moet worden verstaan. Het nemen van verantwoordelijkheid staat daarbij centraal.

SUCCESVERHAAL

Of Bookchin zijn negatief oordeel baseerde op de ervaringen bij het Braziliaanse bedrijf SEMCO, is niet bekend, maar de principes van zelforganisatie en zelfsturing zijn nergens zo vergaand toegepast als bij dit bedrijf. Het succesverhaal van SEMCO maakt duidelijk wat er nodig is om zelforganisatie te realiseren en wat de vergaande effecten ervan kunnen zijn. Het gaat hier inderdaad niet direct om de door Bookchin gewenste ‘bevrijding uit de tirannie van de fabriek. Het ontwikkelen en ervaren van andere (arbeids)verhoudingen zijn wellicht wel noodzakelijke stappen. Juist om ervaringen op te doen die een meer ideale situatie naderbij kunnen brengen! Juist vanwege haar vergaande democratische organisatie is SEMCO vaak in verband gebracht met het anarchisme.

Het meest aansprekende voorbeeld in Nederland van een bedrijf dat op basis van ‘zelforganisatie’ opereert, is ongetwijfeld de thuiszorgorganisatie Buurtzorg. Rutger Bregman meent dat deze onderneming in de persoon van Jos de Blok een anarchistische directeur heeft, die anarchistische principes heeft omarmd en met succes toepast. Buurtzorg levert goede én goedkope zorg, zonder veel management. Niettemin valt er aan de transparantie rond het bedrijf wel het nodige te verbeteren, zo blijkt!
Zelforganisatie is ook aan de orde in het publieke domein en wel in de sector van de huisvesting. In Utrecht is begin 2020 een boeiend experiment van start gegaan in de volkswijk Lombok, waarin bewoners van een wooncomplex het beheer van de woningbouwvereniging gaan overnemen. Er moest jarenlang geknokt worden om het complex te behouden en in zelfbeheer te krijgen.

CROWDFUNDING

De voortdurende digitalisering van de samenleving heeft de rol van banken deels overbodig gemaakt. Crowdfunding is een manier om zonder de tussenkomst van banken zaken zelf financieel te organiseren. Bedrijven, organisaties en individuen kunnen op deze wijze aan middelen komen om hun activiteiten te financieren. Andersom werkt het ook: je kunt op deze wijze ook zelf geld steken in activiteiten naar keuze, die er om allerlei redenen toe doen. Zodoende kun je zelf direct een band opbouwen met het gekozen project. Dit schept uiteraard andere verhoudingen dan het anonieme sparen (of beleggen) bij een bank.
De vraag of de genoemde tendensen richting zelforganisatie nu wel of niet aan de anarchistische norm voldoen, is minder interessant dan de constatering dat deze tendensen voor betrokkenen meer keuzevrijheid, betrokkenheid en voldoening opleveren. Zelforganisatie werkt tenminste anarchiserend. Het is een hoopvolle ontwikkeling doordat het een beroep doet op waarden die er toe doen. Het levert ervaringen op die het vertrouwen geven dat vrijere verhoudingen tot verantwoorde keuzes kunnen leiden.

BRONNEN:

Murray Bookchin, *From Urbanization to Cities*, London 1995 (1987) en Janet Biehl (ed.), *The Murray Bookchin-Reader*, Montréal/New York/London, 1999
Rutger Bregman, Zet je schrap voor het gevaarlijkste idee ooit: de meeste mensen deugen, *De Correspondent*, 1-10-2015 https://decorrespondent.nl/3430/zet-je-schrap-voor-het-gevaarlijkste-idee-ooit-de-meeste-mensen-deugen/131866350-d815b174
Rutger Bregman, Waarom de baas van Buurtzorg de baas van Nederland zou moeten zijn, *De Correspondent*, 29-8-2016 https://decorrespondent.nl/5147/waarom-de-baas-van-buurtzorg-de-baas-van-nederland-zou-moeten-zijn/197876415-4c77c222
Rutger Bregman, De baas van Buurtzorg laat werknemers zélf alles organiseren. Dat heeft een zorgrevolutie veroorzaakt, *De Correspondent*, 19-7-2017
https://decorrespondent.nl/7092/de-baas-van-buurtzorg-laat-werknemers-zelf-alles-organiseren-dat-heeft-een-zorgrevolutie-veroorzaakt/272651940-5b1e5cf7
David Priestland, ‘Anarchism could help to save the world’, in: *The Guardian*, 3-7-2015
https://www.theguardian.com/books/2015/jul/03/anarchism-could-help-save-the-world
Jan Rotmans, *Omwenteling, van mensen, organisaties en samenleving*, Amsterdam 2017
Hiska Ubels, *Novel forms of governance with high levels of civic self-reliance*, Groningen 2020

GUSTAV LANDAUER: VERZET ALS SCHEPPENDE KRACHT

Johny Lenaerts

Anarchisme is voor Gustav Landauer geen naar de toekomst verschoven ideaal maar iets dat op elk ogenblik en overal mogelijk is waar mensen zich anders organiseren, zich anders tegenover elkaar gedragen, los van de staat en het kapitalisme, en volgens de principes van wederkerige hulp, solidariteit en samenwerking. Want verzet is volgens Landauer een scheppende kracht.

Als jonge intellectueel van Joodse afkomst, wiens vader een schoenwinkel uitbaatte, koos Gustav Landauer (1870-1919) tijdens zijn studieperiode voor de arbeidersbeweging. Hij sympathiseerde vanaf het begin met de radicale oppositionele stroming in de Duitse sociaaldemocratie die als de 'Jungen' de geschiedenis in zou gaan en die het blad *Sozialist* uitgaf. Toen Gustav Landauer in het begin van het jaar 1893 de redactie van de *Sozialist* overnam, zou het blad definitief een wending naar het anarchisme maken. Met de publicatie van de roman *Der Todesprediger* trad Landauer in datzelfde jaar in de openbaarheid.

NIEUWE WAARDEN

Gedreven door een fundamenteel onbehagen over het verlies aan zingeving in de moderniteit, zag Landauer reeds vroeg in dat veranderingen enkel op politiek of economisch vlak geenszins zouden volstaan om tot een fundamentele *regeneratie* van de maatschappij te komen. Wat méér nodig was, was een revolutionering van de culturele en dagelijkse leefwereld en op de eerste plaats een bewustzijnsverandering van de mensen.

De aandacht voor het cultuurrevolutionaire element behoort voor Landauer tot het fundament van zijn anarchisme. Revolutie is noodzakelijk, zei Landauer, maar als een eenmalige, afgesloten gebeurtenis zou ze nooit haar doel bereiken. 'Welke revolutie,' schreef hij in 1892 aan zijn jeugdliefde Clara Tannhauser, 'kan goed genoeg zijn om een situatie te creëren die aan ons verstand en aan ons verlangen beantwoordt? (…) Ik ben ervan overtuigd dat een revolutie in de gewone politieke betekenis niet volstaat en niet veel kan bereiken. (…) Wat vooral nodig is, dat is een misschien zeer langzame maar des te stabielere revolutie, namelijk de omvorming van de geesten, de systematische opvoeding van de volwassenen en de kinderen tot geestelijke en morele vrijheid.'

Uitgangspunt is zijn onophoudelijke verontwaardiging over de sociale onrechtvaardigheid en de heerschappij van de mens over de mens. Herhaaldelijk wees hij op de noodzaak het middel in overeenstemming te brengen met het doel, en beklemtoonde hij de noodzaak om geweld in alle maatschappelijke verhoudingen uit te schakelen en eiste hij in het 'hier en nu' met de maatschappelijke en persoonlijke transformatie te beginnen.

Wat Landauer van Bakoenin en Kropotkin onderscheidt is het inzicht dat het libertaire socialisme niet met de overrompeling van een sociale revolutie gerealiseerd kan worden, dat het dus niet volstaat de huidige staat omver te werpen, maar dat de revolutie lang op voorhand voorbereid dient te worden. Weliswaar zou de revolutie de omverwerping van de oude maatschappelijke orde en de installatie van een nieuwe op gang kunnen brengen, als louter sociale revolutie zou ze de maatschappelijke problemen niet kunnen oplossen.

Landauers anarchistische staatskritiek is gebaseerd op het inzicht dat de staat niet enkel het resultaat van externe dwang is, maar ook de door de macht bepaalde verhouding is van volwassen mensen in de schoot van een maatschappij. 'Socialisme is een gerichtheid van de wil van eensgezinde mensen, om ter wille van een ideaal nieuwe waarden te scheppen.'

ORGANISEERT U!

De maatschappij van de toekomst waar Gustav Landauer voor pleitte was ondubbelzinnig het socialisme. Want voor Landauer en zijn medestanders bestond er geen tegenstelling tussen anarchisme en socialisme. Hij maakte een onderscheid tussen twee richtingen in de arbeidersbeweging: de sociaaldemocratie en het anarchisme. (In die tijd waren de marxisten nog lid van de sociaaldemocratie en drukten ze hun stempel op dat programma.) De sociaaldemocratie is 'verwaterd', schreef hij, ze was 'salonfähig' geworden, brede kringen uit de burgerij hadden begrip voor dit soort socialisme gekregen. Toch opteerde Landauer voor het socialisme. 'Anarchisme en socialisme vormen helemaal geen tegenstelling voor wie zich het socialisme kan voorstellen zonder machtsuitoefening,' zo stelde hij. 'Wij willen dus allemaal samen het individualisme en wij willen dit realiseren op basis van een goed doordachte economische fundering, het socialisme. Zit daar echt een tegenstelling in?'

In 1895 zouden Landauer en zijn medestanders het blad *Sozialist* de ondertitel 'orgaan voor anarchisme-socialisme' meegeven. Gustav Landauer verantwoordde dit in de volgende termen: 'Het anarchisme wordt beschouwd als het doel dat bereikt moet worden: de afwezigheid van gezag en staat, de vrije ontwikkeling van het afzonderlijke individu. En dan wordt aangeduid met welk middel we deze vrijheid van de mens willen bereiken en garanderen: door het socialisme, door de solidaire samenwerking van de mensen aan alles wat hen gemeenschappelijk is, en door de coöperatieve arbeid.'

Gustav Landauer sluit zich aan bij het toekomstbeeld van Kropotkin, zoals deze dat beschreven heeft in boeken als *Wederkerige hulp* en *Landbouw, industrie en handarbeid*. En hij specificeert: 'Ik twijfel er niet in 't minst aan dat ook in de anarchistische maatschappij er zeer sterke organisaties zullen bestaan; en net zo ben ik er zeker van dat verenigingen die momenteel reeds bestaan, in het anarchisme zullen "ingroeien": hier is die uitdrukking helemaal op zijn plaats. Ik denk dan aan de organisaties van alle echte producenten, ik bedoel daarmee die van de arbeiders.'

In de schoot van de huidige maatschappij valt er voor de arbeiders niets te bereiken, zo werd soms tegenover de sociaaldemocratische voorstanders van het parlementaire reformisme opgeworpen. Dat is niet de mening van Landauer! Deze kritiek richt zich namelijk volgens hem niet enkel tegen het parlementaire werk, tegen de compromissen met de

heersende klasse, maar tegen elke *positieve* arbeid in het algemeen. Zoals Landauer eerder in zijn roman *Der Todesprediger* tot uitdrukking bracht, ziet hij op het einde van de negentiende eeuw een speciale rol weggelegd voor de vakbond, en gelooft hij in het stakingswapen en de gezamenlijke strijd tegen afzonderlijke uitbuiters: 'Het is… voor de proletariërs mogelijk door zelfstandige, solidaire strijd hun toestand te verbeteren, en niet het minste theoretische argument, niet de geringste "wetenschappelijke" dwaling kan hen ervan afhouden vastbesloten en hardnekkig deze strijd te voeren en voor te bereiden. Onze eerste oproep aan alle arbeiders is daarom: *organiseert u!* Het is niet mogelijk de economische strijd zonder organisatie te voeren.'

Gustav Landauer roept zijn medestanders dan ook op aansluiting te zoeken bij 'de proletarische broeders', waar ze zich in de strijd tegen de ondernemers ook maar mogen verenigd hebben. 'Niet smalend aan de kant blijven staan, niet tobbend en piekerend alleen in de kroeg blijven hangen, maar: *meedoen, meestrijden!*'

EERST OPBOUWEN!

In het voorjaar van 1895 nam Landauer deel aan de oprichting van de verbruikerscoöperatie Bevrijding in Berlijn. 'Doel van onze coöperatie is de afzonderlijke leden gebruiks- en levensmiddelen te verschaffen met voorbijgaan aan de tussenhandel en zo mogelijk met voorkeur voor de productieve arbeiderscoöperaties.'

Want naast de vakbond ziet Landauer een belangrijke rol weggelegd voor de verbruikers- en productiecoöperatieven. Hij geeft toe dat de arbeiders geen ander streven hebben dan een macht te worden. 'Maar deze macht,' zo waarschuwt hij, 'verkrijgt ze niet door deelname aan het politieke steekspel, door de poging uit de regeringssoepketel mee te lepelen en zo groot mogelijke brokken eruit te vissen.' Er moeten nieuwe organisaties gevormd worden, benadrukt hij. En hij stelt vast dat er zich vrije gemeenten en verenigingen van velerlei soorten gevormd hebben: volkstoneel, arbeidsontwikkelingsscholen, lees- en discussieclubs, et cetera. 'Dat is de juiste weg,' zegt hij, 'hoewel er nog maar zwakke beginnetjes voorhanden zijn.' Om te besluiten: 'Precies zo moeten de arbeiders optreden als ze zich daadwerkelijk van de *fysieke* machtsmiddelen van hun meesters willen bevrijden.'

Landauer: 'Zoals de vormingsorganisaties van het proletariaat buiten de staat op een nieuwe grondslag worden opgebouwd en nog veel meer uitgebouwd zullen worden, zo moet de arbeidersklasse, als ze zich bewust wil worden van haar eigen macht, zich afsluiten tegenover de huidige staat en de burgerlijke maatschappij, ze moet deze maatschappij in de eerste plaats haar economische diensten opzeggen, een vrij georganiseerde *maatschappij in de maatschappij* zijn. Ze moet haar productie in de eerste plaats zichzelf ter beschikking stellen; de arbeidende klasse moet voor de bevrediging van haar eigen behoeften werken en niet voor de roofbehoeften van haar vijanden. Dit kan gebeuren langs de weg van economische *zelfhulp*, als de eindelijk tot het inzicht van hun nood gekomen arbeiders zich in grote *verbruikscoöperaties* aaneensluiten, die hun behoeften zonder de tussenkomst van industriëlen en handelaren door de eigen leden van de coöperatie laten maken, terwijl elke consument, al naargelang de beroepstak waartoe hij behoort, in een *productiegroep*, die in nauwe verbinding staat met de grote coöperatie, de benodigdheden voor zijn kameraden en zichzelf helpt voort te brengen.'

Voor Landauer zijn de economische zelforganisaties door hun antikapitalistische tendens voortreffelijke scholen, voorbereidende elementen voor de socialistische maatschappij. Hij stelt dat de arbeidersklasse niet enkel in het productieproces moet ingrijpen, maar ook op het vlak van de consumptie zelfstandig zou moeten handelen: 'Het gaat hier precies zo als op het gebied van de productie, waar de *staking*, de opzegging van het werk, pas zijn volle betekenis krijgt als de arbeiders gelijktijdig hun productie zelfstandig verenigen in *productieve coöperaties*.'

'Positieve arbeid is noodzakelijk voor de voorbereiding van de socialistische maatschappij,' stelt Landauer. En als de vraag: 'Hervorming of revolutie?' wordt opgeworpen, dan antwoordt hij dat deze vraag verkeerd gesteld is: 'Ze zou moeten luiden: Hervorming of frase? En dan spreken we ons toch wel uit over hervorming; dat wil zeggen niet voor staatshervormingen, maar voor het opbouwen van grote, vrije arbeidersorganisaties via de weg van krachtige en onverbiddelijke zelfhulp.'

'Ik zeg niet: eerst vernietigen, dan opbouwen,' zegt Landauer. 'Dat laat ik over aan diegenen die in de algemene chaos een heersersrol willen spelen. Veeleer is onze leuze: *Eerst opbouwen!* In de toekomst zal blijken of er überhaupt nog iets is blijven rechtstaan dat het vernietigen waard is.'

BEGINNEN!

Naast vakbonden, verbruikers- en productiecoöperatieven pleit Landauer voor de oprichting van werk- en leefgemeenschappen ('nederzettingen') in rurale gebieden. Die zouden moeten trachten zich los te koppelen van de kapitalistische markt, terug aan te sluiten bij de natuur en de sociale relaties te ontwikkelen. Hij droomde van socialistische dorpen met een verregaande gesloten, gedecentraliseerde en overzichtelijke productie- en circulatiesfeer. Daarin zou het tot een samenwerking van hoofd- en handarbeid, van landbouw, handwerk en kleinschalige industrie moeten komen. 'De oude tegenstellingen tussen afbreken en opbouwen beginnen hun betekenis te verliezen: het gaat erom vormen te scheppen die er nog niet eerder waren.'

Waar moeten we beginnen, werpt Landauer op. 'We beginnen met het socialisme door niet langer knechten van het kapitaal te zijn. We beginnen met het socialisme door niet meer als loonarbeiders voor de warenmarkt te produceren. De arbeid die we zelf verrichten om het leven mooi te maken en inwendig geluk te bereiken, in dienst van de eigen consumptie, samen met de werkende en helpende broeders en zusters: dat is het begin van het socialisme. We willen nederzettingen oprichten; wij willen dat de arbeiders de agrarische arbeid op de velden en in de tuinen combineren met de industriële arbeid in bedrijven en fabrieken; wij willen zelf voorzien in vele behoeften, en indien mogelijk, in alle behoeften. De grond, waar alles uit voortkomt wat de industrie dan verder verwerkt en waaruit onze levensmiddelen voortkomen, is een deel van de natuur, net als de lucht die we inademen, net als het licht en de warmte waarzonder er geen leven mogelijk is. (…) We kunnen enkel het stuk natuur dat aan iedereen

toebehoort terugverlangen wanneer het stuk natuur dat we zelf zijn een ander wordt, wanneer een nieuwe geest van egalisatie en vernieuwing van alle levensomstandigheden over ons komt.'

Klaar en duidelijk stelt Landauer: 'De werkelijkheid in de beweging en het ware socialisme is steeds een *beginnend* socialisme, een socialisme dat steeds *onderweg* is.'

GEMEENSCHAPSGEVOEL

In het midden van de Eerste Wereldoorlog ondersteunde Gustav Landauer het in het Berlijnse proletarische Scheunenviertel geopende Jüdische Volksheim (1916-1929), waarin het modernste sociale werk in de richting van een klassenloze, egalitaire samenleving in praktijk gebracht werd. Het bood een ambachtelijke opleiding en bijscholingen, bezat een schrijnwerkersatelier, een kindercrèche alsook een consultatiebureau voor jonge moeders en stond uitdrukkelijk open voor meisjes en jongens, vrouwen en mannen.

Het Jüdische Volksheim groeide tot aan haar sluiting in 1929 uit tot een toevluchtsoord voor kinderen en jongeren die in de kleine donkere woningen van het Scheunenviertel woonden. Door middel van feesten en vakantiekampen moest er een gemeenschapsgevoel en een levendige uitwisseling tussen Oost en West nagestreefd worden. Naast Martin Buber behoorde ook Gustav Landauer tot de vriendenkring van het Jüdische Volksheim. Zo gaf hij daar in het voorjaar van 1916 een cursus over socialisme. Vooral aan Landauers programmatische *Oproep tot socialisme* (1911) was het te danken dat de veeleer onpolitieke beweging van de nationale Joodse jeugd boven het Joodse element uit een bestemming vond.



GUSTAV LANDAUER

RADENDEMOCRATIE

De uitstap uit het kapitalisme en de industriemaatschappij, die voorzag in de oprichting van rurale werk- en leefgemeenschappen, werd tegenover het dreigend oorlogsgevaar vanaf 1911 door Landauer verbonden met een antimilitaristische en antinationalistische boodschap. Hij pleitte voor een decentrale en federalistische zelforganisatie van de arbeidersklasse en de plattelandsbevolking – voorbij centralistische partijen en vakbonden. Hiervoor verwees hij naar de betekenis van een uit verschillende beroepscategorieën bestaande vergadering van afgevaardigden met imperatief mandaat. Later breidde hij deze opvatting uit tot het concept van een door een algemene staking voort te brengen 'Freien Arbeitertages', een orgaan van directe democratie op basis van de radenidee. Tenslotte pleitte hij voor een 'Sozialistischen Landtag', met wier hulp het traditionele representatieve parlementarisme en de centralistische staat zouden vervangen worden door in hun beroepscorporaties te kiezen raden, alsook door een federalistische bond. Landauer beschouwde de gemeente als de kiemcel van de maatschappij. In de grondwet zouden decentralisering en federalisme verankerd moeten worden. Hij vond daarvan voorbeelden in de gemeente- en stadsvergaderingen van de middeleeuwse grondwetten van Noorwegen en Zwitserland, maar vooral in de sectievergaderingen van de Franse Revolutie. De maatschappij moest van beneden naar boven gestructureerd worden.

Toen in november 1918 de keizer in Duitsland afgezet werd en de zogenaamde Novemberrevolutie begon, was Landauer van mening dat de arbeiders-, boeren- en soldatenraden een nieuw perspectief openden. Duitsland zou volgens hem opgedeeld moeten worden in autonome republieken die samen de 'Verenigde Duitse republieken' zouden vormen en die mandatarissen naar de 'Bundesrat' zouden sturen, die zich vooral om de buitenlandse politiek moest bekommeren.

Tussen november 1918 en april 1919 werden er voor Gustav Landauer in Beieren concrete mogelijkheden geboden om deze libertaire ideeën te verwezenlijken. De bloedige contrarevolutie zou ze de kop indrukken – en een einde maken aan Landauers actieve en vruchtbare leven.

INSTELLINGEN

'Heel het oude systeem zou reddeloos verloren zijn indien het volk zou beginnen zich daadwerkelijk buiten de staat te organiseren,' zo had Landauer steeds geponeerd. En hij stelde onverbloemd: 'Een tafel kan men omverwerpen en een raam kan men kapotslaan; maar het zijn ijdele mooipraters en naïeve woordaanbidders die de staat beschouwen als iets of als een fetisj dat men kan vernietigen, simpelweg door hem te verwoesten. De staat is een verhouding, een betrekking tussen de mensen, een wijze waarop de mensen zich tot elkaar verhouden; en men vernietigt die door andere betrekkingen aan te gaan of zich anders tegenover elkaar te verhouden. De absolute monarch kon zeggen: de staat, dat ben ik. Wij – die onszelf in de absolute staat gevangen gezet hebben – wij moeten deze waarheid onder ogen zien: de staat, dat zijn wij. En dat zullen we blijven zolang we niet dié instellingen gecreëerd hebben die een werkelijke gemeenschap en een werkelijk menselijke maatschappij mogelijk maken.'

BRONNEN

Gustav Landauer, *Ausgewählte Schriften*, Herausgegeben von Siegbert Wolf, Lich/Hessen: Verlag Edition AV. Sedert 2008 verschenen er 15 delen.
Gustav Landauer, *Oproep tot socialisme* (1911), Kelderuitgeverij, Utrecht 2015.

INTEGRALE COÖPERATIE

Elementen voor een 'Functionele Anarchistische Zone' (FAZ)

Thom Holterman

De menselijke samenleving kent verschillende factoren die bijdragen aan haar voortbestaan en ontwikkeling. Darwin wees daarbij op de factor 'strijd'. De geograaf en anarchist Peter Kropotkin repliceerde dat de factor 'wederkerige hulp' niet mag worden vergeten. Hij gaf dat al aan met de titel van zijn boek: Mutual aid, A factor of Evolution *(1902). Die factor kent vele uitwerkingen. Een ervan is 'samenwerking'. Die kan vluchtig en spontaan zijn, maar ook georganiseerd en duurzaam. Die laatste elementen komen tot uitdrukking in de organisatievorm coöperatie of associatie.*

De aandacht voor de coöperatieve organisatievorm is de laatste jaren sterk toegenomen, mede om tegenwicht te bieden aan de door het neoliberalisme gepropageerde 'strijd'. Die strijd openbaart zich ondermeer in de destructieve 'groei'-ideologie en de concurrentiestrijd binnen het neoliberale marktdenken. Het gaat er daarbij om elkaar dood te drukken ten behoeve van het verwerven van een monopoliepositie om daarna met dictaten de markt te beheersen. Hoe anders dan waar het in een coöperatie om gaat.

GESCHIEDENIS

Coöperatie is geen nieuwigheid. In de achttiende eeuw komen we als voorlopers van het moderne coöperatiewezen ondermeer de Fransman Charles Fourier (1772-1837) en de Engelsman Robert Owen (1771-1858) tegen. Zij ontwikkelden vooral integrale samenwerkingsvormen in de sfeer van de arbeiderskolonie of de coöperatieve gemeenschap (de 'falanstère' van Fourier; 'New Harmony' van Owen). De achtergrond van deze beweging is de toestand van de arbeiders duurzaam te verbeteren.

Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) heeft dit doel ook voor ogen, maar hij houdt zich meer bezig met het idee van de afzonderlijke associatie voor verschillende functies (productieve associatie; ruilbank). Overigens gaat hij er daarbij vanuit dat mensen geassocieerd zijn door de fysieke en mathematische wet van de productie. Hij wijst erop dat arbeiders als 'geassocieerden' gelijk zijn. Uit hun vrijwillige samenwerking ontstaat de 'vrije associatie' (een associatie van gelijken). Proudhon heeft het daar al over in zijn eerste grote, spraakmakende werk *Wat is eigendom?* (1840).

De fysieke en mathematische wet waarover hij spreekt, verwijst in zijn optiek naar het volgende. De geïsoleerde mens kan slechts voor een uiterst beperkt deel in zijn behoeften voorzien. Er is geen mens die alles zelf kan doen (de fysieke wet). Bovendien is er voor de fabricage van menig product behoefte aan reeds eerder vervaardigde producten (gereedschap bijvoorbeeld). Bijna elk product is een tussenproduct, een schakel in een keten (de mathematische wet).

PIONIERS VAN ROCHDALE

De verschillende denkbeelden over samenwerking hebben geleid tot vormen van zelforganisatie, zoals verbruikscoöperaties in eigen beheer. Zo openden in 1844 inwoners van Rochdale (UK) een kruidenierswinkel waarvan zijzelf eigenaar waren en die zij zelf beheerden. De wijze waarop zij dat deden, sprak zo aan dat zij in de geschiedenis bekend bleven als de 'Pioniers van Rochdale'.

De Rochdale Society werd gevormd door 28 arbeiders; tien van hen waren wevers, anderen waren klompenmakers, schoenmakers, meubelmakers. Na de opening van de winkel breidden zij later hun activiteiten uit met productie van artikelen en agrarische bedrijvigheid 'to arrange the powers of production, distribution, education and government' volgens coöperatieve methode. De beginselen waarop zij het beheer van hun verbruikscoöperatie baseerden (de 'Rochdale Principles') worden tot op dit moment door coöperatiebewegingen gehanteerd.

DE 'SCHOOL VAN NÎMES'

Tegen het eind van de negentiende eeuw zijn er pleitbezorgers opgestaan die de opvatting huldigden, dat langs coöperatieve weg uiteindelijk de gehele economie en de maatschap 'gecoöperatiseerd' konden worden. Een van hen is de Fransman Charles Gide (1847-1932). In het Franse anarchistische (toen nog) weekblad *Le Monde libertaire* (nr. 1688 van 22-28 november 2012) werd opgemerkt dat de Verenigde Naties in dat jaar het verschijnsel coöperatie promootte. De aandacht werd daarom in *Le Monde libertaire* gevestigd op de coöperatiebeweging in Zuid-Frankrijk, in de omgeving van Nîmes aan het eind van de negentiende eeuw. Daar werd door protestanten de School van Nîmes opgericht (1886). Die beweging is mede de vrucht van wat in Engeland en Frankrijk aan coöperatiewezen was ontstaan.

De propaganda van aanhangers van Fourier (1772-1837), drong door in de Languedoc en Nîmes. Die sloeg vooral aan bij de intellectuele, lagere, protestantse bourgeoisie. Er ontstonden consumptiecoöperaties, waarbij zich nadien de productiecoöperaties voegden. Vervolgens werd de 'school' opgericht, waar de grote Franse promotor en theoreticus van het coöperatiedenken, Charles Gide (1847-1932) zijn intellectuele bijdrage aan verleende.

Charles Gide heeft de leer van de coöperatie ontwikkeld. Hij prijst deze om verschillende redenen aan. De coöperatie maakt het mogelijk: (a) ruil als uitgangpunt te nemen ter bepaling van de juiste prijs, (b) bij de productie winst als motief van produceren uit het denken te verwijderen, (c) door verspreiding van het voordeel over velen, het ontstaan van grote, individuele fortuinen te voorkomen, (d) vanuit de consumptie wordt controle over de productie uitgeoefend (zodat overproductie kan worden voorkomen en daarmee verspilling wordt tegengegaan).

Waarom was de auteur in *Le Monde libertaire* over die ontwikkeling zo enthousiast? De reden was, dat wat zich daar en toen ontwikkelde, weer helemaal terug was met bijvoorbeeld de 'Groupement d'achat solidaire' (GAS) (inkoopgroepen voor levensmiddelen), waarover in het bijzondere nummer van *Le Monde libertaire* (nr. 46, 2012) werd gepubliceerd.

Het gaat hier om kleinschaligheid, wat een onmiddellijk beginnen mogelijk maakt. Het vertegenwoordigt tevens een antikapitalistische tendens en de institutionele uitwerkingen ervan laten zich tot grotere federale eenheden smeden. Het federalisme van gemeenten (politiek) sluit daarbij aan, teneinde de

consumptie- en productiecoöperaties (economie) te construeren.

NEDERLAND

In de Nederlandse geschiedenis van het coöperatie- en associatiewezen spreekt men over ‘bedrijven in eigen beheer’ en ‘productieve associatie’. De nog immer informatieve studie van Frans Becker en Johan Frieswijk gaat over dat verleden en is getiteld *Bedrijven in eigen beheer, Kolonies en produktieve associaties in Nederland 1901-1958* (Nijmegen, 1976). Maar net als elders in de wereld is ook in Nederland de coöperatie bezig aan een opmerkelijke revival. Het onderwerp *coöperatie* wordt weer serieus genomen. Dat is niet zo vreemd.

Te lang is, als effect van kortetermijndenken dat het neoliberalisme als een virus heeft verspreid, het maatschappelijk verantwoord ondernemen schromelijk veronachtzaamd. Door het coöperatiewezen te promoten wordt gehoopt dat de aandacht voor het langetermijndenken weer terugkomt. Tegelijk rekent men erop dat daarmee ook een solidair en duurzaam ondernemerschap ontstaat, waarbij de participatie van de deelnemers (producenten en consumenten) in een antikapitalistische omgeving institutioneel verzekerd is. In het laatste zit inderdaad een nauwelijks verwerkt probleem.

KAPITALISTISCHE OMGEVING

Coöperatie en associatie als alternatieve economische instituties dragen de afwijzing van private en statelijke structuren in zich. Deze instituties hebben daarmee intrinsiek een revolutionaire intentie en inhoud. Zonder een dergelijke intentie vervalt het coöperatiewezen al gauw tot een soort ‘derde weg’ tussen socialisme en kapitalisme in. De vraag is dus of de coöperatieve beweging zich ook als zodanig weet door te zetten en of zij een *alternatief* kan bieden voor het kapitalistische productiesysteem.

De Italiaanse politicoloog Vilfredo Pareto (1848-1923) was daar cynisch over, zo maak ik op uit het artikel van Andrea Papi, die over deze problematiek schrijft in het Italiaanse anarchistische maandblad *A-Rivista Anarchica* (nr. 315, 2006). Pareto zag het coöperatiewezen namelijk als een voorbeeld van het herstelvermogen van het kapitalisme om zijn faalmomenten te repareren. Het is de vraag of dit juist gezien is. In ieder geval huldigde een tijdgenoot van hem, de Italiaanse dictator Mussolini, een andere visie.

In 1926 trad hij tegen de coöperaties op door ze af te schaffen en te verbieden. In het perspectief van een heerser (een fascist) vormen coöperaties – als autonome zelfhulporganisaties – een mogelijke bedreiging voor het autoritaire regime. In die coöperaties kunnen zaken worden geregeld die buiten de staat om gaan, die mensen leren dat zij de staat niet nodig hebben om voort te leven. Hier zien we de erkenning dat het coöperatiewezen is te vrezen als drager van ‘subversiviteit’…

Het is precies dat perspectief waarnaar Guillaume Goutte verwijst in zijn artikel over industriële democratie en het coöperatiewezen in een nummer van het Franse weekblad *Le Monde libertaire* (nr. 1666). In dat artikel behandelt hij de *scop*. Dit is de afkorting voor ‘société coopérative de production’. De scop wordt opgevat als een commerciële gemeenschap die zijn oorsprong kent in de traditie van de arbeidersbeweging van de negentiende eeuw. Het is de traditie van solidariteit en de bevrijdende strijd van de arbeiders om zich van het juk van de werkgevers te ontdoen en om tegelijk een andere maatschappij tot ontwikkeling te laten komen. Die strijd is toen verloren. Betekent dat dan, zo vraagt Goutte zich af, dat men dit alles dan maar op de mestvaalt moet gooien? Hij meent van niet.

De scops bieden namelijk ruimte voor de praktijk van economische democratie. Dit betekent dat de geassocieerde arbeiders de leiding kiezen (die zelf ook weer loonarbeiders zijn in de scop). De ingrijpende beslissingen in de onderneming worden genomen door de algemene vergadering op grond van het beginsel ‘een persoon een stem’. Daarmee gaat de mens boven het ‘kapitaal’. De geassocieerde arbeiders beheren meer dan de helft van het geïnvesteerde kapitaal en zij delen mee in de opbrengsten van de onderneming. Dit is nog geen ‘industriële democratie’ maar het begin is er, aldus Goutte. Het gaat er dus om daarop ‘door te pakken’.

INTEGRALE COÖPERATIE

Zoals te verwachten is, gaat dit type coöperatie menigeen niet ver genoeg als het om een revolutionaire stellingname te doen is. Het is dus niet zo onbegrijpelijk dat er anarchistische kringen zijn waarbinnen wordt nagedacht over de vraag of het coöperatiewezen kan bijdragen aan het zich bevrijden van het kapitalisme. Enkele jaren geleden heeft de groep *Cooperativa integral Catalana* zich met dit vraagstuk beziggehouden. Er is een eerste discussiestuk geschreven onder de titel ‘Coopératives pour sortir du capitalisme’. Daarin is sprake van een ‘integrale coöperatie’.

Het betreft een coöperatieve organisatie gestoeld op economische relaties van zelfbestuur tussen deelnemers ten behoeve van veelsoortige activiteiten, die voorzien in dagelijkse behoeften (aanbieden van producten en diensten tussen gebruikers en producenten en dienstverleners). Het doel is een netwerk van coöperatieve, solidaire economische relaties tot ontwikkeling te brengen tussen personen en sociale ondernemingen, die buiten de wetten van de markt om met elkaar samen handelen. Deze activiteiten kunnen zo worden geregeld, dat er een situatie ontstaat die maakt dat men in dat geval kan zeggen ‘wij kunnen leven zonder kapitalisme’.

De bedenkers van de integrale coöperatieve structuur hebben vooral oog gehad voor de juridische problemen (die per land kunnen verschillen) waarmee men wordt geconfronteerd (welke vereisten worden van staatswege gesteld, wil men een legale organisatie hebben opgericht?). Zo is het mede de bedoeling om met een ander waarderings- en geldsysteem te werken dan het door statelijke organen voorgeschreven en afgedwongen systeem. Een vervolg op dit initiatief ben ik niet tegengekomen (het blog waarop ik het vond is per 2015 ermee opgehouden; het onderwerp is daarmee nog niet opgedroogd; op *Mediapart* vond ik nog: ‘Coopératives contre capitalisme: des utopies concrètes?’; https://blogs.mediapart.fr/sylla/blog/250116/cooperatives-contre-capitalisme-des-utopies-concretes).

De in 2010 opgerichte Integrale Catalaanse Coöperatie (ICC) heeft een aantal jaren gedraaid. Het doel van de ICC was haar leden de mogelijkheid te geven in toenemende mate aan de overheid, de banken en de euro voorbij te gaan. In zijn boek *Rébellion et désobéissance, la Coopérative intégrale catalane* (Verzet en ongehoorzaamheid, De integrale Catalaanse coöperatie) uit 2016 doet de

Franse onafhankelijke – maar geëngageerde – journalist Emmanuel Daniel verslag van de gang van zaken bij deze integrale coöperatie. Het is geen successtory geworden. Daniel behandelt namelijk ook de problemen die in de loop van de tijd bij de ICC ontstonden. Hij doet dat zo, dat andere, soortgelijke coöperaties in navolging van het 'Catalaanse model' – zoals die in Frankrijk van start gingen – er lering uit kunnen trekken.

De gebruikelijke aanwending van de coöperatieve rechtsvorm betreft het dienen van de belangen van haar leden, vaak zonder dat daarbij andere belangen een rol spelen. Bij een *integrale* coöperatie ligt dat anders. *Integraal* drukt hier uit dat het om een collectieve organisatie gaat die tot doel heeft meerdere aspecten van het leven tegelijk op een coöperatieve wijze aan te pakken. Dit wijst erop, zoals ook Annick Stevens in het Franse anarchistische en studieuze tijdschrift *Réfractions* (nr. 36, 2016) benadrukt, dat de ICC zich 'coöperatie' noemt, niet met het doel te verwijzen naar de juridische vorm van een coöperatiemaatschappij, maar vooral naar het idee van gemeenschappelijk handelen. Haar leden organiseren zich daartoe in verschillende commissies en werkgroepen: onderwijs, gezondheidszorg, huisvesting, energie, geld… Het gaat dus om, zoals Daniel het formuleert, aspecten van het leven waarbij men zich aan de klauwen van het kapitaal en de staat wil onttrekken en de zorg ervoor in handen van de gebruikers zelf wil leggen.

Voor een verslag ICC 2010-2018, zie: https://cooperativa.cat/que-es-la-cic-2/ .

FUNCTIONELE ANARCHISTISCHE ZONE (FAZ)

Wie het opzetten van een 'integrale coöperatie' een te ingewikkelde exercitie vindt, kan zich natuurlijk beperken tot het oprichten van een participatiecoöperatie. Ook hier gaat het om een consumenten/producenten-coöperatie die een directe verbinding legt tussen gebruikers en producenten van goederen, met name producten afkomstig uit de biologische land- en tuinbouw en veeteelt. Op grond van de relatie die tussen beide partijen bestaat, is het mogelijk naar behoefte te produceren, in plaats van het produceren van overschotten in de vorm van handelswaar. Daarmee wordt voorkomen dat men moet werken met klassieke handelschema's binnen een kapitalistisch bestel.

Het is natuurlijk ook mogelijk een opzet te kiezen, die begrensd wordt door een enkele functie, zoals het inrichten van eigen energievoorziening, via het coöperatieve beheer door burgers van één of enkele windmolens. Daarvoor is onder meer de coöperatie Zuidenwind pleitbezorger (zie haar site). Een kennisdossier omtrent de vraag of kleinere windmolens (miniwindturbines) kansen voor coöperaties bieden, is te vinden op de site Hieropgewekt.nl.

Energieopwekking is een activiteit die je als gemeenschap verricht en kleinschalig is te realiseren. Hetzelfde geldt voor zo iets als een 'dorpssuper', een lokale supermarkt als coöperatie door bewoners opgezet en beheerd. (Zie voor meer informatie de site Oostwold.com en Gavesuper.nl waarop draaiende dorpssupers worden beschreven).

Al deze verschillende vormen van coöperatie (zoals integrale coöperatie, participatiecoöperatie, coöperatief beheer door bewoners en gebruikers van energieopwekking) zijn te denken binnen een functioneel gemeenschapsverband, waarvoor ik de term 'functionele anarchistische zone' (FAZ) gebruik. De FAZ is een aanduiding voor een vrije, niet afgegrensde ruimte voor wat er buiten de staat om autonoom, op basis van libertaire beginselen, aan activiteiten wordt ontwikkeld. De inzet om daarbij tot realisatie van een antikapitalistische maatschappij te komen, noopt tot het formeren van drang tot paradigmawisseling. Dit betekent hier de omwisseling van het paradigma van de 'gehoorzaamheid' voor het paradigma van de 'deelname' (participatie). Het gaat om de overgang van de 'gehoorzaamheidsmaatschappij' naar de 'participatiemaatschappij'.

Het concept van de FAZ heeft wortels in het denken van onder meer Gustav Landauer (1870-1919) – over het zich ontdoen van de staat. Maar zoals men kan opmerken, met het coöperatiewezen zitten we nog verder in de tijd terug. De hedendaagse libertaire antropoloog James C. Scott beïnvloedde mij eveneens in die richting. Dat heeft te maken met zijn studie over groepen mensen in Zuidoost-Azië, die al heel lang geleden voor de staat waren gevlucht, onder meer om van belastingbetaling, dienstplicht en slavernij af te zijn (zie zijn *The Art not Being Governed*, 2009). Maar, anno 2020: vluchten kan niet meer. Echter, zo kan je je afvragen, kan je je in zoverre van de staat ontdoen door samen met anderen structuur te geven aan gemeenschappen gekenmerkt door collectieve solidariteit en gelijkheid? Welke mechanismen van verzet tegen verdinglijking van sociale relaties zijn er op te zetten? Is er vandaag de dag een sociale werkelijkheid op te bouwen in de vorm van 'buitensluiten van de staat'? Aldus wijst ook Erwan Sommerer op de noodzaak de 'vlucht' te herdefinieren en actualiseren (in: *Réfractions*, nr. 43, 2019). Dat is dus wat mij bezighoudt met het concept FAZ.

Zijn wij als gewone burgers, zo vraag ik mij af, minder bekwaam dan multinationals, die als het om belasting betalen gaat, voor miljarden euro's aan belastingontwijking in eigen zak weten te houden? Neen toch; wat zij op het macrovlak doen, moeten wij collectief op het microvlak weten te bereiken (wat bij Scott onder 'infrapolitiek verzet' is te rangschikken). De integrale coöperatie zou wel eens een nuttige constructie kunnen opleveren een dergelijk verzet te realiseren, waardoor anti-étatistische gemeenschappen hun bestaan kunnen waarmaken (op lokaal en regionaal niveau). Verder kan worden gedacht aan het opzetten van parallelle sociale, culturele en bestuurlijke structuren – zoals de hedendaagse zapatistische beweging in Chiapas (Mexico) heeft gerealiseerd (inclusief onderwijs, medische zorg, lokale en regionale land en tuinbouw).

En, zoals Gustav Landauer stelt, je kan klein *beginnen*. Een windmolenproject in coöperatief beheer, een coöperatieve dorpssuper. Het kunnen projecten zijn die individuen laten ontdekken dat er aan verdinglijking is te ontsnappen. Er is te leren dat je in gezamenlijkheid meester van je eigen instituties kunt zijn. Kijk, als we in zo'n geval over participatiemaatschappij zouden spreken, dan is er principieel iets anders ontstaan dan wat de regering en het parlement ons met de Participatiewet door de strot willen duwen. Want die wet is een schurkenstreek, ingegeven door postmodernistisch neoliberalisme. Wij gaan voor een antikapitalisme met een 'groot verhaal'.

LEIDERSCHAP BIJ ZELFSTURING EN ZELFORGANISATIE

Artemis

Steeds meer moeten organisaties wendbaar en flexibel zijn, om te kunnen inspelen op ontwikkelingen en veranderende omstandigheden in de samenleving, op innovatie en op voortdurend wijzigende behoeften en eisen van klanten. Daarnaast klinkt steeds nadrukkelijker de roep om het afleggen van verantwoording aan de maatschappij. Op welke wijze dient een organisatie de maatschappij, wordt de omgeving van de organisatie er beter van, hoe zit het met duurzaamheid en leefbaarheid?

In deze tijd passen geen bazen en managers meer die hun medewerkers voortdurend vertellen wat ze moeten doen. Deze tijd vraagt om ruimte, eigen initiatief, vrijheid van handelen en eigen verantwoordelijkheid en regie van medewerkers. Zonder de voortdurende bemoeienis van managers zijn mensen prima in staat om zelf handelend op te treden, zelf problemen op te lossen, en zelf verantwoordelijkheid te nemen. Op deze wijze kan veel sneller en efficiënter worden ingespeeld op de veranderende eisen in een maatschappij en de ontwikkelingen in de markt. Ook neemt bij grotere zelfstandigheid en regelruimte de motivatie toe en het ziekteverzuim af.

Zelfsturende of zelforganiserende teams zijn middelen om hedendaagse organisaties vorm te geven en de continuïteit te borgen. Daarbij past een ander type leiderschap. De manager van weleer, die opdrachten verstrekte en vooral een controlerende taak had, is niet meer van deze tijd.

ZELFSTURING OF ZELFORGANISATIE

Er is een onderscheid tussen zelforganiserende teams en zelfsturende teams. Zelfsturende teams bepalen en regelen alles zelf, van het bepalen van doelen en de gewenste resultaten tot het maken van offertes en het onderhouden van klantcontacten. Een manager is hier niet nodig. Zelforganiserende teams regelen binnen de gegeven kaders alles zelf. Hier is sprake van directievoering, van een manager die de kaders aangeeft. De directie geeft beleidskaders aan, stelt budgetten vast en stelt bijvoorbeeld kwaliteitseisen.

De mate of vorm van zelforganisatie moet passen bij de organisatie, de medewerkers, de klanten en het type producten of diensten die worden geleverd. Zeker in deze moderne tijd, met assertieve, autonome en steeds hoger opgeleide professionals op de werkvloer, hebben medewerkers behoefte aan zelfstandigheid of eigenaarschap. Zelforganiserende teams bieden die gevraagde autonomie én houden veel meer rekening met individuele talenten. Die werkwijze motiveert medewerkers en maakt de bedrijfsorganisatie effectiever. Zelforganisatie vraagt echter een specifieke vorm van leiderschap.

KADERS

In klassiek geleide organisaties stelt de directie de kaders vast. Zaken als beleid, begroting, klantbenadering, en -gerichtheid, personele organisatie en de inrichting van de organisatie worden van bovenaf bepaald. Managers sturen vervolgens op de uitvoering en controleren resultaten. Door de macht en de regie bij een leidinggevende neer te leggen.

In zelfsturende teams stellen de medewerkers gezamenlijk dergelijke kaders vast. Om inbreng van medewerkers te krijgen en te optimaliseren, is de ontwikkeling van een lerende organisatie noodzakelijk. De medewerkers moeten in staat worden gesteld om op basis van goede informatie hun bijdrage aan het besluitvormingsproces te leveren.

Fouten mogen maken en leren van elkaar spelen hierbij een belangrijke rol, kruisbestuivingen over en weer leiden tot nieuwe kennis en inzichten. Het bij dit proces betrekken van klanten, belanghebbenden in de maatschappij en andere stakeholders is van groot belang.

Leidinggevenden spelen in dit kader een faciliterende rol. Zij zorgen ervoor dat datgene, wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren, wordt geleverd. Er dient bewust aandacht te zijn voor dergelijke processen en het evalueren ervan.

Omdat de rol van directie en staven met betrekking tot zaken als beleid, budget en personeel bij zelfsturing door het team van medewerkers zelf wordt uitgeoefend, moeten deze rollen en taken goed worden belegd in het team. In het team worden 'borgers of hoeders' gevraagd om bepaalde taken onder hun hoede te nemen. Er moet immers wel worden voldaan aan wet- en regelgeving, op zieke medewerkers gepast, aan kwaliteitszorg aandacht besteed et cetera. Kaders vormen zich op basis van gezamenlijk gemaakte afspraken, vaak in samenspraak met klanten en belangrijke stakeholders en nemen de plaats in van managers.

In een zelfsturende organisatie zijn in principe geen leidinggevenden. Bij sommige organisaties is er iemand die de verantwoordelijkheid neemt voor grote investeringsbesluiten of beslist over het voortbestaan van de organisatie, maar dat hoeft niet.

In zelforganiserende teams worden de kaders door de directie gegeven. Financiën, personele verantwoordelijkheid, kwaliteitscertificering, het omgaan met risico's en dergelijke zaken worden in dat kader benoemd. Het kader komt tot stand in nauwe samenspraak met het zelforganiserend team zelf. Immers, mensen binnen een kader laten werken waar ze geen verantwoordelijkheid voor kunnen nemen, omdat de afspraken buiten hen om tot stand zijn gekomen, past niet bij de uitgangspunten van een zelforganiserend team. Binnen het kader krijgt het team de verantwoordelijkheid om de taken zelfstandig uit te voeren zonder een leidinggevende die zegt wat er moet gebeuren en hoe.

De managers in een organisatie, die werken met zelforganiserende teams, zijn facilitators en coaches. Zij zorgen ervoor dat de medewerkers alles krijgen wat ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Het team vraagt wat het nodig heeft en de manager levert. Hier gaat het om budget, medewerkers, werkruimte, en ook om klankborden, steun, een luisterend oor en advies. Bij evaluatie van een zelforganiserend team gaat het om de vraag of het team binnen de gegeven kaders de rollen en taken goed vervult en de afgesproken resultaten behaalt, en of de manager binnen datzelfde kader goed faciliteert en

coacht. De manager is hiermee onderdeel van het team.

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

Een belangrijke succesfactor bij zelforganisatie is de mate waarin medewerkers zichzelf verantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen van de organisatie.
In klassiek geleide, hiërarchische organisaties is het gebruikelijk dat managers de verantwoordelijkheid dragen. Daar worden ze voor betaald. Vaak zijn managers meer ervaren, hoger opgeleid en beter betaald en ze praten mee in de hogere echelons van een organisatie. Op grond daarvan hebben ze meer te zeggen en hun woord weegt zwaarder. Medewerkers worden in zo'n cultuur opgevoed, en laten het wel uit hun hoofd om hun baas te vragen wat zij nodig hebben. Laat staan dat zij hun baas beoordelen in plaats van andersom.

In zelforganiserende teams dragen de medewerkers de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van werkzaamheden, de prioritering daarvan, en zijn ze verantwoordelijk voor het behalen van de vooraf gezamenlijk afgesproken resultaten. De managers zijn facilitator en (interne) coach. Zij regelen en steunen en zijn klankbord wanneer het team dat aangeeft en nodig heeft. Uiteraard is er werkoverleg maar daar zou een leidinggevende niet bij hoeven zijn, tenzij het team daarom vraagt. De leidinggevende kan hier dan ook beter facilitator worden genoemd.

EXTERNE COACH

De eerdere leidinggevende krijgt de rol van coach. Omdat de overgang van een klassiek team naar een zelforganiserend team vaak een grote stap is, zowel voor de voormalig leidinggevende als voor het team, kan in het begin worden gekozen voor een externe coach. De externe coach coacht op cultuurverandering en ontwikkeling van het nieuwe zelforganiserende team, en coacht zowel de leidinggevende als het team.

RESULTAAT

Een zelforganiserend team draagt verantwoordelijkheid voor de resultaten van het gehele team. Eén voor allen, allen voor één. De resultaten zijn groepsdoelen, en worden gehaald door inzet van het gehele team. Dat vraagt ook om zelforganisatie op het laatste niveau, elk individueel lid van het team. Elk teamlid houdt zichzelf aan de gang, en vraagt hulp wanneer iets niet gaat zoals het zou moeten gaan. Dat lukt niet bij alle teamleden even gemakkelijk. De externe coach kan hier een belangrijke rol spelen.

AANSPREEKCULTUUR

Bij klassieke organisaties is de onderlinge aanspreekcultuur meestal zwak ontwikkeld. Leidinggevenden staan vaak niet toe dat ze aangesproken worden. Hoe hiërarchischer de organisatie is ingericht, hoe lastiger dit is. Het leidt tot een angstcultuur, doofpotten en allerlei excessen.
In het geval van zelforganisatie is het noodzakelijk dat leidinggevenden wél openstaan, ook al gaat het om kritiek. Medewerkers moeten kunnen zeggen wat ze nodig hebben in een sfeer van veiligheid. Het vraagt van leidinggevenden een open en transparante houding waarin ze zich kwetsbaar kunnen opstellen. Hiermee geven ze een belangrijk voorbeeld af naar hun zelfsturend team.

Het is de bouwsteen in de ontwikkeling naar een professionele cultuur waarin niet de persoon wordt aangesproken of in het geding is, maar het gewenste gedrag centraal staat. Je wordt aangesproken op de professionele uitoefening van je rol. Het gaat er uiteindelijk om, de goede dingen volgens afspraak goed te doen.
Om die reden moet alles bespreekbaar zijn. Het geven van feedback aan elkaar, het leren van eigen en elkaars fouten, en het evalueren van zaken zou de norm moeten zijn. Functioneringsgesprekken zijn 360 graden groepsgesprekken. Hier is de rol van de interne of externe coach ook cruciaal. Op die manier creëer je een open werksfeer waarin mensen elkaar aanspreken.

GOOD GOVERNANCE

Bij governance gaat het om het inrichten van goed bestuur. Zelforganisatie vraagt om een andere vorm van bestuur. Een organisatie met goed ingerichte zelforganiserende teams telt minder leidinggevenden en managers. De taken die zij doorgaans vervullen worden door het team zelf uitgevoerd en dat maakt leidinggevenden minder nodig.
De rol van een bestuurder en een raad van toezicht of commissarissen verandert ook bij een organisatie met zelfsturende teams. De mensen 'aan de top' zijn de meest uitgesproken facilitators van de hele organisatie. In het klassieke model zijn het controleurs en uitvoerders van statutair bepaalde wettelijke taken. Een moderne toezichthouder werkt vanuit vertrouwen en transparantie. De toezichthouder van vandaag de dag kent de organisatie en de mensen goed, en weet wat binnen en buiten de organisatie leeft. Op deze manier kan ook de toezichthouder zijn verantwoordelijkheid nemen. De bestuurders en toezichthouders geven als eerste het goede voorbeeld en zijn bij uitstek degenen die laten zien hoe faciliteren eruitziet in de praktijk.





DE RADICALE BEDRIJFSDEMOCRATIE VAN SEMCO

Arie Hazekamp

Ricardo Semler maakte furore door het Braziliaans metaal- en constructiebedrijf van zijn vader, Semco, met onconventionele middelen te transformeren tot een conglomeraat van bedrijven. In enkele decennia werd de onderneming zesmaal zo groot, nam de productiviteit met het zevenvoudige toe en steeg de winstgevendheid met een factor vijf. Semler voerde een radicale vorm van bedrijfsdemocratie in, die naam heeft gemaakt als de 'Semco-stijl', en waarbij het vertrouwen in het personeel centraal staat. Al in 1988 publiceerde hij zijn succesverhaal in boekvorm, waarvan in 1993 ook een Nederlandse vertaling verscheen. De Engelse versie werd een internationale bestseller, waardoor de belangstelling voor Semler en zijn ideeën wereldwijd groeide.

Semler nam op jonge leeftijd het klassieke, hiërarchisch geleide bedrijf van zijn vader over. Na enkele jaren raakte hij zwaar overspannen. Hij besloot niet alleen beter voor zichzelf te zorgen maar ook voor zijn medewerkers. Dit vormde het vertrekpunt voor een nieuwe manier van werken. Er ontwikkelde zich een radicaal democratische bedrijfsvoering in de context van een bijzondere bedrijfscultuur. Alle conventionele regels werden overboord gegooid. De bedrijfshiërarchie ging op de schop door zoveel mogelijk beslissingsruimte naar het personeel over te dragen. Vrijheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid kwamen centraal te staan. Door de toegenomen tevredenheid van het personeel, nam de productiviteit toe, en groeide en bloeide het bedrijf als nooit tevoren.

MAATREGELEN

Semler startte met het instellen van zogeheten 'fabriekscomités', bestaande uit vertegenwoordigers van alle bedrijfsonderdelen, maar zonder de inbreng van de managers. Deze comités kregen de bevoegdheid om te beslissen over het gehele productie- en verkoopproces. Hij maakte een einde aan allerlei symbolen van bedrijfsonderdrukking, zoals het fouilleren van personeel aan het einde van de werkdag, boetes voor het te laat komen, prikklokken en bedrijfskleding. Hij zette een streep door afdelingen, functieprofielen, afdelingsleiders, functioneringsgesprekken en vaste werktijden. De gereserveerde parkeerplaatsen voor de managers verdwenen. Wat resteerde was een zeer platte organisatie van uitvoerders en vakmensen met coördinerende functies op drie besluitvormingsniveaus: operationeel, divisieoverstijgend en strategisch.

Teams organiseren hun eigen werk en beslissen wie er bij komt en wie niet. De werknemers en managers van Semco mogen zelfs hun eigen salaris vaststellen. Gekozen werd voor salarissen met een vast en een variabel deel. Bij succes krijgen werknemers extra salaris door winstdeling en bij tegenslag wordt automatisch de loonsom verlaagd. Semler zorgde er ook voor dat de topsalarissen en bonussen bescheiden bleven.

Om alle medewerkers te helpen de juiste beslissingen te kunnen nemen, biedt het bedrijf trainingen over bijvoorbeeld het lezen van financiële informatie. Alle informatie, zoals financiële gegevens en marktontwikkeling, is voor iedereen beschikbaar. Deze beschikbaarheid en transparantie zijn volgens Semler een essentiële voorwaarde om iedereen te kunnen laten meedenken en meebeslissen. Ook de schaalgrootte van het bedrijf is hierbij van belang. Er wordt gestreefd naar kleine, overzichtelijke en volledige productie-eenheden. Alleen dan kunnen werknemers de bedrijfsvoering echt begrijpen en hierover meebeslissen. Het zorgt er ook voor dat de medewerkers elkaar persoonlijk kennen.

Op soortgelijke wijze ontstonden satellietbedrijven. De nodige productie-eenheden werden afgesplitst en verkocht aan werknemers. Deze bedrijven kregen een zakelijke klant- en leveranciersrelatie met Semco.

Medewerkers hebben geen vaste functies, maar vervullen wisselende rollen zodat ze zich veelzijdig kunnen ontwikkelen. Op deze wijze leren ze ook elkaars perspectief van genomen besluiten en gevolgen kennen. Periodiek van positie veranderen, betekent ook nieuwe energie krijgen. De werkruimtes werden omgetoverd tot een meer creatieve werkomgeving.

CRISIS

Deze maatregelen vonden mede plaats tegen de achtergrond van de ernstige economische crisis die Brazilië rond 1990 teisterde, wat tot veel faillissementen leidde. De werknemers van Semco gingen akkoord met loonsverlagingen op voorwaarde dat hun aandeel in de winst met negenendertig procent verhoogd werd. De salarissen van het management werden met veertig procent verlaagd en de werknemers kregen het recht om alle uitgaven goed te keuren.

Eén fabriek van Semco werd gedurende deze crisis bedreigd met sluiting. De medewerkers kwamen zelf met een voorstel hun fabriek te redden. Alle betrokkenen stemden in met een salariskorting van dertig procent. Men deed afstand van gesubsidieerde maaltijden, reiskostenvergoeding en andere secundaire arbeidsvoorwaarden. Alle diensten die het bedrijf inhuurde van derden verzorgde het personeel voortaan zelf: de inkoop en bereiding van het voedsel in de bedrijfskantine, de bewaking van de fabriek, de schoonmaak van de toiletten, het transport van de producten en de verkoop van losse onderdelen aan klanten.

In ruil daarvoor zou het personeel samen met het management de bedrijfsleiding vormen. Alle besluiten zouden gezamenlijk genomen worden. Na drie maanden was de bedrijfsvoering een stuk verbeterd en keerde het inkomen terug op het oude niveau.

Doordat de werknemers tijdens de crisis meerdere rollen uitoefenden, verwierven ze een beter inzicht in de werking van het bedrijf waardoor er suggesties kwamen voor het verbeteren van de bedrijfsprocessen. Dit leidde tot aanzienlijke reductie van de voorraden, verlaging van de levertijden en een verlaging van het percentage defecte producten tot minder dan één procent. Door gebruik te maken van ieders talent kwam Semco succesvol door deze moeilijke periode. Naarmate het economisch klimaat weer aantrok, verbeterden de omzet en winsten zeer sterk.

MANAGEMENT

Bij Semco werd het aantal managementlagen teruggebracht van zeventien naar drie. Het management wordt geselecteerd, benoemd en beoordeeld door hun medewerkers. Ook dit pakte goed uit want medewerkers kiezen iemand aan wie ze hun succes willen toevertrouwen en die ze kunnen vertrouwen. Als een manager een aantal keren slechte evaluaties krijgt, kiezen de werknemers zelf een nieuwe .

Om ervoor te zorgen dat werknemers zich kunnen ontwikkelen, moesten de managers een stap terug doen. De managementstijl veranderde van minder bemoeizucht naar meer coördinatie en coaching. Ze gaan nu de werkvloer op om te ervaren waar hun medewerkers tegenaan lopen. Ze moedigen hen aan om initiatief te nemen en helpen waar nodig. De nadruk ligt op positieve ontwikkelpunten in plaats van negatieve beoordelingen.

Functioneringsgesprekken zijn afgeschaft en vervangen door groepsgesprekken die elk kwartaal op de afdelingen worden gehouden. Dan kunnen collega's elkaar feedback geven en houdt het management toch overzicht over de werkprocessen en het functioneren van hun medewerkers. Het management is bij Semco dus niet verdwenen maar het vervult een andersoortige rol. Zelf gaf Semler zijn rol als CEO op toen hij als bedrijfsleider niet meer nodig was.

METHODIEK

Door al deze maatregelen ontwikkelde Semco een methodiek gebaseerd op een vijftal sleutelprincipes. Dit zijn: vertrouwen, afname van controle, zelfmanagement, integraal denken en handelen, en creatieve innovatie.

Alles binnen het bedrijf valt of staat met vertrouwen. Vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid die medewerkers zullen tonen als ze worden gezien en respectvol behandeld als de volwassenen die ze zijn. Volwassenen die hun eigen verantwoordelijkheid kennen en nemen, wat gestimuleerd wordt als ze doen waar ze goed in zijn en plezier hebben in hun werk. Medewerkers bepalen zelf hoe, waar en wanneer ze werken, zo lang het werk maar afkomt.

Traditionele controlemiddelen werden afgeschaft en hele administraties verdwenen in de papierversnipperaar. Voorschriften verstikken immers individualiteit en spontaniteit. Alleen de kerninformatie die het primaire proces ondersteunt, wordt bijgehouden.

Doordat werknemers zich serieus genomen en gerespecteerd voelden, steeg de sociale controle. Een werkomgeving waarin vertrouwen een grote rol speelt, zorgt voor een betere moraal. Op deze wijze zorgde afname van controle juist dat de onderneming beter 'in control' kwam.

Het doorvoeren van zelfmanagement betekent dat beslissingen overgelaten worden aan degenen die de consequenties ervan ondergaan. Medewerkers hebben zelf de ruimte om beslissingen te nemen, zaken te regelen en dus de onderneming gezamenlijk te besturen: besluiten nemen die het beste zijn voor zowel de medewerker zelf als voor de organisatie. Daarvoor is het cruciaal om eigenbelang bespreekbaar te maken en om maximaal transparant te zijn met informatie. Managementlagen werden ontmanteld. Dit omslagproces ging niet zonder slag of stoot. Er ontstond toch een soort van informele hiërarchie; medewerkers die naar iemand gingen voor advies of informele toestemming. Semler noemt dit 'spookniveaus'.

TALENT

Er wordt gestuurd op talent in plaats van op functie. De kracht van de groep is diversiteit. In plaats van door een senioriteitssysteem wordt de groep bij elkaar gehouden door collegiaal respect. Degene met de grootste leiderschapskwaliteiten leidt de discussies, degenen met de grootste organisatiecapaciteiten organiseren het werk.

Door integraal te denken en te handelen wordt de hele keten van het productieproces door medewerkers zelf opnieuw ontworpen en ingericht. Er wordt vanuit een gedeeld klantbelang gehandeld waardoor er meer betrokkenheid ontstaat vanuit de eigen expertise. Het is ook gebruikelijk dat leden van een productiegroep zelf op een leverancier afstappen om de toelevering van producten te verbeteren. Door functioneel te organiseren en stakeholders van buiten actief in het bedrijfsproces te betrekken, blijft de organisatie fris en met elkaar verbonden. Daarbij gaat het er niet om het over alles eens te worden met elkaar, maar om uit te vinden welke dromen, doelen en belangen betrokkenen met elkaar delen. Om vervolgens van daaruit te handelen.

Het bedrijf propageert een cultuur van voortdurende verbetering, om een frisse blik op het dagelijkse werk te houden. Contact met buitenstaanders helpt daarbij, het stimuleert de samenwerking met partnerorganisaties en ondernemende netwerken. Een klein team van medewerkers is vrijgemaakt voor innovatie. Het zijn de techneuten die creativiteit met stijfkoppigheid combineren en als een luis in de pels bijna alles in het bedrijf voortdurend ter discussie stellen. Ze vormen het Hart van de Technologische Vernieuwing en realiseren vele nieuwe projecten binnen Semco.

KRITIEK

Uiteraard verloopt niet alles binnen het bedrijf op rolletjes. Het grootste euvel zijn de langdurige besluitvormingsprocessen: er wordt te veel gepraat waardoor er te lang over beslissingen wordt gedaan. Semler noemde dit de onvermijdelijke prijs voor bedrijfsdemocratie. Lange, slepende discussies kunnen disharmonie brengen en kunnen voor ongemak zorgen. Het leidt tot het vertrek van medewerkers voor wie de frustratie te groot wordt. Open communicatie kan ook resulteren in de gezamenlijke conclusie dat het beter is om uit elkaar te gaan. Dat de gang van zaken niet altijd bevredigend is voor iedereen binnen het bedrijf blijkt ook uit het feit dat ook Semco te maken heeft met stakingen.

Semler gaat niet in op zaken waardoor zelfsturende teams niet goed functioneren, zoals het niet afmaken van initiatieven, teamleden die elkaar niet aanspreken of ondervinden dat aanspreken geen effect heeft, of het terugleggen van problemen bij het management. De mate waarin sprake is van adequate begeleiding bij dergelijke teams en of dergelijke begeleiding succesvol is, blijft onduidelijk.

NEDERLAND

Semler bezocht Nederland diverse malen en vond hier de nodige weerklank. In 2016 werd in samenwerking met hem het Semco Style Institute opgericht door drie Nederlandse ondernemers. Steeds meer bedrijven werken volgens de Semco-stijl. Van recentere datum is Semco Style Healthcare. Deze organisatie gaat het gedachtegoed van Semler vertalen naar trainingen voor de zorg. Buurtzorg Nederland werkt al langer op basis van de principes van Semco.

Bij zijn lezing in Amsterdam in 2014 voorspelde Semler de uiteindelijke ondergang van grote bedrijven. Ze zijn volgens hem nog steeds georganiseerd volgens eeuwenoude militaire principes, gericht op het winnen van oorlogen en het verzamelen van bezit. Die strategie is niet meer succesvol in wat Semler de 'age of wisdom' noemt, het tijdperk waarin we nu langzamerhand belanden na het informatietijdperk en het kennistijdperk. In een wereld waarin bedrijven steeds korter bestaan en de welvaart steeds ongelijker is verdeeld, is het nemen van wijze besluiten noodzakelijk als we willen vernieuwen (en wellicht ook willen overleven!). Semler acht juist de Nederlandse cultuur geschikt een dergelijke overgang te realiseren.

VRIJHEID

De radicale bedrijfsdemocratie die Semco heeft gerealiseerd, is nog altijd uitzonderlijk en voor de meeste bedrijven en instellingen niet of nauwelijks van toepassing. Er is vaak een verband gelegd tussen Semco en het anarchisme. Terecht, want een aantal waarden en organisatieprincipes die Semco centraal stelt en toepast, komen overeen. De nadruk op vrijheid en het nemen van verantwoordelijkheid, het organiseren van onderop, het benadrukken van 'platte' organisaties, het rouleren van taken zijn voorbeelden van zaken die overeenkomen. Je zou Semco een concretisering kunnen noemen van het toepassen van anarchistische principes.
Zelf heeft Semler overigens het anarchisme niet als inspiratiebron gebruikt maar geheel onbekend is hij er inmiddels niet mee. Recentelijk noemde hij in de *NRC* Nederland een 'behoorlijk anarchistisch land'. Hoe dan ook, het bedrijf laat prachtig zien wat er kan gebeuren als bevlogenheid effectief wordt gestimuleerd en georganiseerd!

Bij Semco Style-organisaties staat de mens centraal in plaats van structuren en procedures. Medewerkers worden als verantwoordelijke volwassenen behandeld, ze staan boven en gaan vóór bedrijfspraktijken. Vrijheid en eigenbelang vormen de basis voor gezamenlijk optreden en een collectieve koers. Sturing van bovenaf wordt ingeruild voor vertrouwen en het overdragen van verantwoordelijkheden. Professionals kunnen hun talenten dan maximaal ontplooien. Dit geeft voldoening en werkplezier. Door te durven dromen en te vertrouwen, ontstaat er ruimte om klanten steeds beter te bedienen. Dit trekt weer nieuwe klanten aan.
Dergelijke organisaties presteren in de praktijk beter dan traditionele organisaties. Ze opereren effectiever, winstgevender en flexibeler, en kunnen bogen op een hogere klanttevredenheid en gelukkiger collega's.
Het ontwikkelen van een dergelijke organisatie is echter een kwestie van moed en lef en daarna een permanent proces van vallen en opstaan. Democratische besluitvorming kent weliswaar een lange doorlooptijd, maar de implementatie van besluiten verloopt sneller doordat iedereen overtuigd is van de juistheid ervan.

BRONNEN

Ricardo Semler, *Semco-stijl*, Amsterdam 1993
Allard Droste, *Semco in de polder*, Amsterdam 2017
www.semcostyle.org
https://debaak.nl/inspiratie/artikelen/2015/07/de-ideeen-van-ricardo-semler/
NRC, 2-3-2018, 'Nederland is een behoorlijk anarchistisch land', interview met Ricardo Semler

HOE BUURTZORG DE THUISZORG VERANDERDE

Arie Hazekamp

Een van de bedrijven die in Nederland werkt in de Semco-stijl is Buurtzorg, een in 2006 opgerichte thuiszorgorganisatie, met zo'n 14.500 medewerkers, die twintig procent van de thuiszorgmarkt in Nederland bestrijkt. De medewerkers opereren in kleine teams bestaande uit (wijk)verpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden. Zij bieden verpleging en persoonlijke verzorging aan huis. Bijzonder is dat de groei van de organisatie vooral het gevolg is van de aansluiting van lokale wijkverpleegkundigen bij Buurtzorg, in plaats van dat er bewuste overnames van andere thuiszorgorganisaties hebben plaatsgevonden.
Buurtzorg werd vijf keer gekozen tot beste werkgever van Nederland. Op de site van Zorgkaart Nederland waardeert de gemiddelde cliënt zijn tevredenheid de laatste jaren met een 9,2.

De oprichter en directeur van Buurtzorg, Jos de Blok, was oorspronkelijk verpleegkundige. Tussen 1993 en 2006 was hij regiodirecteur bij twee grote thuiszorgorganisaties, waar hij de schaalvergroting, de groeiende bureaucratie en de nadruk op kostenbesparingen beu werd. Het oude Groene- en Witte Kruiswerk vormde zijn inspiratiebron voor een wijkgerichte en sobere organisatie zonder veel overhead en leidinggevenden, waarbij de professionals en hun werk centraal staan.
Waar de zorg zich richtte op schaalvergroting, marktwerking en registratie, besloot De Blok juist vol in te zetten op het tegengestelde: schaalverkleining, samenwerking en vertrouwen.

Wat begon met één team van vier verplegers is uitgegroeid tot de grootste en meest succesvolle thuiszorgorganisatie in Nederland. Bijzonder is dat de organisatie geen managementlagen en geen omzet- en winstdoelstellingen kent, terwijl de financiële resultaten voor de branche bovengemiddeld goed zijn bij een omzet van 362 miljoen euro in 2018. Vergaderingen zijn er weinig.

WAT DOEN ZE?

Buurtzorg is een landelijk opererende thuiszorgorganisatie die wijkverpleging levert met kleine, zelfsturende teams bestaande uit maximaal twaalf (wijk)verpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden. De teams bieden verpleging en persoonlijke verzorging thuis bij mensen die ernstig ziek zijn, herstellende zijn na een ziekenhuisopname en/of bij mensen die met hulp zelfstandig willen blijven wonen. De medewerkers verrichten ook kleine medische handelingen. Ze werken volgens de landelijk geldende protocollen, richtlijnen en standaarden.
De wijkverpleegkundigen kennen de cliënt en stellen zelf de indicatie vast. Iedere cliënt krijgt een persoonlijk begeleider. Er wordt tijd genomen voor de intake en voor het opbouwen van de zorgrelatie. In samenspraak met de cliënt en diens familie of mantelzorgers wordt het zorgplan opgesteld en worden doelen bepaald. Centraal staat de 'kwaliteit van leven'. Omdat dit per persoon verschilt, vraagt iedere situatie om andere oplossingen.
Door het werken met zelfsturende teams

kan er beter worden aangesloten bij de specifieke wensen en behoeften van de cliënt. In de teams werken (wijk)verpleegkundigen samen met wijkziekenverzorgenden, waarbij hun oplossend vermogen en professionaliteit ten volle worden benut. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de werkzaamheden.
De Buurtzorgteams worden ondersteund door een regiocoach en het kleine (hoofd)kantoor in Almelo. Er worden regelmatig in het land bijeenkomsten voor cliënten georganiseerd over wat er eventueel verbeterd kan worden in de organisatie.

ORGANISATIE

Het werken met kleine zelfsturende teams die de ruimte en het vertrouwen krijgen om hun werk goed te doen, zorgt ervoor dat de relatie tussen cliënt en professional weer centraal staat. De teams staan zo dicht mogelijk bij de client, en werken in diens belang. Deze uitgangspunten zijn de basis van het succes van Buurtzorg. De directe samenwerking met huisartsen en andere professionals in de eerste lijn levert veel nieuwe initiatieven op om de zorg in de thuissituatie te verbeteren. Indien de teams ondersteuning nodig hebben, zijn ze prima in staat dat zelf te vragen, zoals ten aanzien van opleidingen die ze nuttig vinden om te volgen. Ze regelen dit zelf en hebben hiervoor een budget.
Het team regelt vrijwel alles zelf: de werving van en de zorg voor de cliënten (ook qua tijd), maar ook de eigen werkruimtes, de werkroosters, het aannemen van nieuwe collega's, de contacten en het overleg met ziekenhuizen en huisartsen. De teams behandelen de patiënten op hun eigen manier en zitten niet vast aan werkvoorschriften. Het zelfoplossend vermogen staat centraal. Door de lagere overheadkosten is er tijd voor cliënten en hun problemen: niet elke minuut hoeft winstgevend te zijn.
Medewerkers van Buurtzorg geven aan dat zij met de zelfsturende teams hun vak goed kunnen uitoefenen en de clienten de best mogelijke zorg bieden. Zij zijn door de samenwerking met collega's in staat maatwerk te bieden en voor de beste oplossingen te gaan. Binnen de zelfsturende teams worden de taken verdeeld. Er is geen sprake van hiërarchie, leiding ontbreekt. De teams worden ondersteund door een regiocoach, die regelmatig aanschuift bij teamvergaderingen en zodoende weet wat er speelt in het team. Waar nodig wordt coaching ingezet.
De medewerkers van Buurtzorg denken actief mee over het beleid, niet alleen binnen het eigen team maar ook binnen de hele organisatie. Op verschillende manieren kunnen zij hun stem laten horen bijvoorbeeld via het digitale communicatieplein en in de visie- en medezeggenschapsbijeenkomsten.
Zo legt Buurtzorg de nadruk op de zorg zelf en het vakmanschap van de wijkverpleging Ze creëert een omgeving waarin medewerkers zoveel mogelijk zaken zelf kunnen regelen. Dat maakt het werk er veel leuker op, leidt tot een betere kwaliteit van dienstverlening en pakt financieel veel gunstiger uit. De omgang met de medewerkers bepaalt ook de omgang met cliënten.

GEEN MANAGERS

Naast het kantoor in Almelo waar de kleine directie zetelt en vijftig mensen de financiën en administratie doen voor alle medewerkers, kent Buurtzorg geen managers en geen functioneringsgesprekken. Een voorgeschreven werkwijze waarin medische handelingen minutieus zijn opgeknipt, ontbreekt. Oprichter Jos de Blok noemt managen flauwekul: 'Je moet mensen gewoon hun werk laten doen'. Managers halen de 'kracht' weg bij mensen die het echte werk doen. Ze spelen meestal een richtinggevende rol en hebben de neiging zichzelf steeds groter te maken. Zo ontstaan er steeds meer regels en protocollen, waardoor organisaties steeds complexer worden. Dit ontneemt de vakmensen hun autonomie en creativiteit.
Managers zijn niet meer nodig om het werk te coördineren, want dit doen de teams zelf aan de hand van een handig softwareprogramma. Elk team houdt zelf de administratie bij en maakt zelf werkroosters. Alle wijkverpleegkundigen kunnen in het dossier van de cliënt, waar ze ook eigen observaties kunnen toevoegen. Ze houden zelf hun uren bij. Deze informatie wordt vergeleken met alle zorgteams in Nederland, zodat de teams kunnen zien hoe ze het doen in vergelijking met andere. Er wordt niet meer geregistreerd dan nodig is.

De noodzaak van management wordt ook beperkt door de inzet van een digitaal communicatieplatform. De salarissen zijn wel centraal geregeld. Buurtzorg kent drie schalen. Medewerkers worden gehonoreerd op basis van ervaring en op grond van eerder verdiende salarissen. De Blok meent dat je als bestuurder niet moet denken de strategie te kunnen bepalen en zo te kunnen beoordelen wat de organisatie nodig heeft. Juist hierdoor ontstaan binnen Buurtzorg discussies op een laagdrempelige manier. Wat de directie van Buurtzorg wel doet is het volgen van landelijke ontwikkelingen in de zorg, deelnemen aan landelijke overleggen en keuzes maken voor de eigen organisatie. Doel daarbij is goede voorwaarden te creëren (faciliteren) voor de Buurtzorgteams, zodat de teams hun werk goed kunnen doen met zo weinig mogelijk administratieve zaken. Leiderschap betekent hier dat op het moment dat het nodig is de verantwoordelijkheid wordt genomen om datgene te doen wat verstandig is. Verder bekommert de directie zich om de kwaliteitszorg. Dit doet ze door onder cliënten- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken te houden, en in dialoog te gaan met de cliëntenraad en cliëntendagen te organiseren.

MISSIE

Oprichter De Blok ziet het als zijn missie om zaken eenvoudiger te maken in plaats van om de zorg steeds ingewikkelder te maken. Zijn grootste inspiratiebron is zijn moeder van wie hij leerde dat de meeste problemen op een eenvoudige manier opgelost kunnen worden. Al vanaf zijn middelbare schooltijd ontwikkelde hij een natuurlijke aversie tegen hiërarchie, ingegeven door zijn vader die werkzaam was bij de vakbond. Waarom willen mensen de baas over een ander spelen? Hij ontdekte de schoonheid van vakmanschap in de zorg en wat je ermee kunt betekenen, mits ontdaan van alle belemmeringen en allerlei procedures die verstorend werken.
De marktwerking in de zorg vindt hij een drama. De zorg verwordt tot een vorm van handel in de handen van mensen die geen verstand van de inhoud hebben. Financieel-juridische aspecten zijn veel te dominant geworden met te veel bureaucratie als gevolg. De Blok wil terug naar de ethische en beroepsinhoudelijke uitgangspunten die in een zorgomgeving centraal moeten

staan. Hij bepleit een terugkeer naar de basis met een simpele vraag als uitgangspunt: Wat voor zorg hebben mensen nodig?

De Blok bedong voor al zijn dienstverlening een vast uurtarief bij de meeste verzekeraars, in tegenstelling tot de gedifferentieerde tarieven die andere thuiszorgorganisaties hanteren voor verschillende diensten. Hij meent dat hoe eenvoudiger de bekostiging in elkaar steekt, hoe meer aandacht er zal zijn voor de inhoud en des te minder mogelijkheden geboden worden om het systeem te misbruiken.
Accountantsonderzoek van Ernst & Young in 2009 en 2011 wees uit dat indien de werkwijze van Buurtzorg in de gehele thuiszorgmarkt in Nederland ingevoerd zou worden, er jaarlijks meer dan twee miljard euro bespaard zou worden. De kosten per cliënt liggen er twintig tot dertig procent lager.

ORGANISATIE

Samen staan we sterk
zeiden ze.
Dus organiseerden we ons.

Eenheid maakt macht
zeiden ze.
Dus spraken we met één mond.

Tot de tijden zwaar werden

Toen bleek
dat onze mond sprak
met de stem van iemand anders.

Toen bleek
dat we niet georganiseerd waren
maar georganiseerd werden.

Toen bleek
hoe weinig van ons
zichzelf waren gebleven.

Nico van Apeldoorn
2020

ZELFBEHEER IN DE UTRECHTSE WIJK LOMBOK

Arie Hazekamp

In het hart van de Utrechtse wijk Lombok wordt een wooncomplex van zo'n 350 woningen door de woningbouwvereniging overgedragen aan de bewoners. Zij gaan voortaan zelf de verschillende woonblokken en straten onderhouden en beheren. Voordat de stap naar zelfbeheer wordt gezet, zorgt de corporatie Bo-Ex voor een flinke opknapbeurt van de huurwoningen. Bewonersvereniging Toekomstclub507 is nauw betrokken bij deze transitie. Het is voor het eerst dat er in Nederland op deze schaal sprake is van bewonersparticipatie in de sociale woningbouw.

De bewoners van het wooncomplex Complex 507 hebben zelf ingestemd met de genomen besluiten, niet alleen ten aanzien van de grootschalige renovatie van de woningen, maar ook met de keuze voor zelfbeheer. Voor beide besluiten gold dat tenminste zeventig procent van de huurders met de plannen moest instemmen. Dit percentage is in beide gevallen ruim gehaald.
De betreffende woningen aan de Kanaalstraat en omgeving zijn gebouwd in de jaren twintig van de vorige eeuw. De gebouwen zijn sterk verouderd en zijn dringend toe aan een opknapbeurt. De houten kozijnen zijn rot en veel leidingen zijn slecht. De woningen zijn niet geïsoleerd en worden grotendeels nog verwarmd met gaskachels. Door alle verbeteringen is het de bedoeling dat de woningen energiezuiniger, comfortabeler en veiliger worden.

ZELFBEHEER

Wonen in zelfbeheer is in Nederland een marginaal verschijnsel. De meeste mensen kopen een eigen huis of huren een woning bij een particuliere huisbaas of een woningcorporatie. Volgens schattingen van de Woonbond woont minder dan één procent in een complex dat of buurt die door de bewoners zelf wordt beheerd. Dat is veel lager dan in de rest van Europa, waar het veel gewoner is om samen met buurtbewoners een 'wooncoöperatie' te vormen. Gemiddeld woont een op de tien Europeanen in zo'n wooncoöperatie. In Nederland is de sociale woningbouw echter geïnstitutionaliseerd. Ondanks dat veel huurders best meer te zeggen willen hebben over hun eigen huis, zijn de woningcorporaties huiverig om experimenten met zelfbeheer aan te gaan. Eerdere pogingen daartoe sneuvelden, vermoedelijk ook omdat het raakt aan het bestaansrecht van de corporaties.
Een gunstige uitzondering vormt woningbouwvereniging Gelderland die zich sinds 1983 juist inzet voor collectief wonen in zelfbeheer met als motto: 'Als niemand onze ideeën wil uitvoeren, doen we het wel zelf!' De vereniging is inmiddels een ware specialist geworden voor deze bijzondere woonvormen. Veel gelegaliseerde kraakpanden uit Arnhem, Nijmegen en Wageningen maken er deel van uit. Dit geldt ook voor de panden van de talrijke woongroepen uit Nijmegen, die sinds de jaren zeventig het groepswonen mogelijk maken. Op deze wijze heeft deze woningbouwvereniging inmiddels vele tientallen panden onder haar hoede genomen. Ze beheert

de woningen met minimale kosten en draagt bij aan het in stand houden van goede en goedkope woonruimtes, waar zoals de website meldt, bewuste en zorgzame bewoners onderdak vinden.

HISTORIE

Een belangrijke motor achter de zelfbeheerplannen in Utrecht vormt de bewonersvereniging Toekomstclub507. Samen met de directie van de woningcorporatie Bo-Ex heeft ze in april 2017 een notitie opgesteld, waarin zowel wordt gepleit voor de grootschalige renovatie van de 353 woningen van Complex 507, als voor de beheersvorm van zelfbeheer van deze woningen na oplevering van de ingrijpende verbouwingen.
De bewonersvereniging is al vanaf 2009 actief in het complex en stelt zich ten doel het behoud en het opknappen van alle huizen van Complex 507 tegen een betaalbare huur. Veel bewoners uit de woningen hebben zich niet alleen voortdurend ingezet voor het behoud van de woningen, maar ook voor de buurt. Vandaar dat de vereniging werkt vanuit een visie op wat de buurt nodig heeft. Kern hiervan is dat de buurt in de huidige staat behouden blijft voor de bewoners. De toegankelijkheid voor mensen met een laag inkomen, en degenen die een te laag inkomen hebben om een huis in Utrecht te kunnen kopen, staat daarbij voorop!

Sinds 2009 heeft de bewonersvereniging ook laten onderzoeken hoe zelfbeheer in een groot sociaal woningbouwcomplex kan worden gerealiseerd. Dit heeft heel wat voeten in de aarde gehad, gezien de ontwikkelingen in de nabije omgeving van het complex, zoals het 'stedenbouwkundig geweld' van het Jaarbeursterrein en de bouw van luxe appartementen. Het risico van hogere (grond)prijzen vormt een bedreiging voor de huidige winkeltjes en andere voorzieningen in de buurt. Zo zou de wijk snel zijn karakter kunnen verliezen en voor de huidige bewoners niet meer toegankelijk zijn. Lombok, waarin het wooncomplex 507 het hart vormt, kenmerkt zich juist door lage huren. Het is een buurt waar mensen graag wonen.
Lange tijd weten de bewoners met de woningcorporatie geen overeenstemming te bereiken over de renovatie van de huizen, waardoor deze wordt uitgesteld. Bo-Ex wil een deel van deze huizen namelijk slopen, maar de bewoners keren zich hier tegen. Zij vinden dat iedereen de zekerheid moet krijgen te kunnen blijven wonen in zijn/haar eigen huis. Zij stellen voor het complex te renoveren maar dan 'zonder fratsen', door alleen datgene te vervangen wat echt nodig is, zonder dat er sprake zal zijn van onnodige verfraaiingen. Maatregelen ter bevordering van duurzaamheid moeten zich vertalen in financieel voordeel voor de huurders. De huren mogen na de aanpak gemiddeld niet hoger zijn dan vier tot vierhonderdvijftig euro, afhankelijk van de grootte van ieder huis. Extra huur mag alleen worden geheven als er sprake is van echte kwaliteitsverbeteringen.

SOCIALE BUURT

Een dergelijk groot onderhoudsplan waarvan de kosten beperkt blijven en dat voor de bewoners betaalbare huren oplevert, geeft in de ogen van de bewonersvereniging de beste garantie voor behoud van de sociale structuur en cohesie, alsmede aan de huidige diversiteit aan mensen in het wooncomplex. De woningen zijn geliefd en de huidige bewoners willen er graag blijven wonen.

De populariteit van de woningen is zelfs bovengemiddeld te noemen. Naast de lage huren dragen ook de woninggrootte, de tuinen, de buurt en de ligging van de wijk hieraan bij.
Naast goede woningen wordt gepleit voor goede voorzieningen in de wijk. Er is behoefte aan ontmoetingsplekken, activiteiten voor volwassen en kinderen, burenhulp, projecten voor ouderen en stageplekken. Vanuit het reguliere welzijn is er te weinig aanbod en wat er is, is niet laagdrempelig genoeg. Bewoners uit het wooncomplex 507 richten daarom in 2009 de Stichting Wishing Well West op, die twee ontmoetingsplekken in zelfbeheer voor heel de wijk Lombok heeft gerealiseerd. De wenselijkheid van een integrale aanpak van wonen, welzijn, zorg en werkgelegenheid dringt zich hierbij op.
Het realiseren van blijvend lage huren in het wooncomplex 507 is een belangrijk vraagstuk voor de betrokkenen. Dit gaat waarschijnlijk alleen lukken als de bewoners zelf veel zeggenschap krijgen over de toekomst van het complex. Met zelfregie en zelfbeheer ligt de beslissingsruimte bij de bewoners zelf en niet bij andere partijen. Zo kan worden voorkomen dat het complex opnieuw zal verloederen of dat de huren steeds hoger worden. Door zaken zelf te bepalen kunnen de kosten laag gehouden worden en kan de diversiteit gewaarborgd blijven. Uiteindelijk levert deze zoektocht een gezamenlijk plan op waaraan bewoners, de woningcorporatie en externe, deskundige adviseurs hebben bijgedragen.

EIGEN BEHEER

Zelfbeheer is een manier om grotere betrokkenheid bij bewoners te creëren. Vaak weten zij heel goed wat er nodig is om goed te wonen. De afstand tot de woningcorporatie is een belangrijke reden het heft in eigen hand te willen nemen. Klachten worden bijvoorbeeld pas na geruime tijd verholpen. Activiteiten als reparaties, schilderwerk, maar ook sociale problemen worden voortaan behartigd door de zelfbeheerorganisatie. Door de kortere lijnen kan alles veel sneller, beter en goedkoper geregeld worden, zo is de verwachting.

De zelfbeheerorganisatie wordt als volgt opgetuigd: er komt één centraal kantoor in de buurt waar bewoners terecht kunnen voor onderhoudsklachten en vragen over het sociaal beheer. Er worden twee beroepskrachten aangenomen. Een buurtbeheerder gaat het onderhoudswerk verrichten, lost straks technische klachten op en verricht reparaties. Voor het 'sociale onderhoud' gaan de bewoners ook op zoek naar een professionele medewerker. Deze persoon treedt op als er sprake is van overlast, huurachterstanden of als er andere problemen zijn. De aansturing van deze krachten geschiedt vanuit de bewonersvereniging, waar alle bewoners lid van zijn.
De inning van de huren blijft wel een taak van de woningcorporatie. Na de start van de renovatie in februari 2020 zal gedurende twee jaar een geleidelijke overdracht van werkzaamheden plaatsvinden van de woningcorporatie naar de beroepskrachten, die voor de zelfbeheerorganisatie gaan werken. De bestaande budgetten die voor het wooncomplex bestemd zijn, blijven intact. Naar verwachting biedt dit zelfbeheermodel ook voor de corporatie meer voordelen. Hetzelfde budget sorteert straks waarschijnlijk meer effect. Het betrekt meer mensen bij het beheer en gaat wellicht voor meer verbinding zor-

gen in de wijk, wat weer kan helpen bij de bestrijding van bijvoorbeeld eenzaamheid. De directie van de woningcorporatie onderschrijft de opvatting dat corporaties en andere grote instanties verwijderd zijn geraakt van hun doelgroepen en dat zelfbeheer er voor gaat zorgen dat deze band terugkeert in de buurt.

TOEKOMST

Of zelfbeheer in de sociale woningbouw een grotere rol zal gaan spelen, is maar zeer de vraag. De corporaties staan er doorgaans niet om te springen en dit geldt vast ook voor veel bewoners. Waarschijnlijk is er, zoals ook in Lombok het geval is, een krachtige bewonersorganisatie voor nodig, die over een lange adem beschikt en bereid is de verantwoordelijkheid voor het beheer ook daadwerkelijk te dragen. Voorstelbaar is dat er vooral in de grote steden, waar de leefbaarheidsproblematiek in brede zin sterk speelt, wel draagvlak is voor meer van dergelijke initiatieven.
Naar aanleiding van het Aedes-rapport *Veerkracht in het Corporatiebezit* van januari 2020 zijn talloze artikelen gepubliceerd over het zwakker worden van zwakke wijken. De verwaarlozing van de sociale woningbouw van de afgelopen jaren en de afbraak van voorzieningen hebben dramatische gevolgen gehad voor bewoners, woningen en buurten. De mate waarin de corporaties in staat zijn hun dienstverlening en maatschappelijke rol goed te kunnen vervullen, speelt een rol van betekenis in dit krachtenveld. Goede voorbeelden zoals nu in Utrecht zorgen echter vaak voor olievlekwerking!

Wat mee kan helpen is de energietransitie die momenteel gaande is. Het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve Bewoners (LSA) schreef een brochure waarin wordt gepleit voor een 'bewonersgedreven wijkenergietransitie' als vorm van hedendaagse stadsvernieuwing. Dergelijke initiatieven zouden uiteindelijk, indien de opgedane ervaring positief is, kunnen uitgroeien tot nieuwe sociale experimenten, waaronder vormen van zelfbeheer in dezelfde wijken. Het is volgens deze organisatie sowieso tijd voor een 'radicaal andere benadering' van het aanpakken van wijkproblematiek. Een wijkaanpak waarbij gemeenschapskracht centraal wordt gesteld en niets meer gebeurt zonder de bewoners!

BRONNEN

http://www.toekomstclub507.nl
http://www.wishingwellwest.com/
https://www.wbvg.nl/
Maurice Specht, Wijk voor de wijk: pleidooi voor een bewonersgedreven wijkenergietransitie, zie: https://www.lsabewoners.nl/
Nieuwsberichten van https://utrecht.nieuws.nl, https://www.cobouw.nl/ en https://eenvandaag.avrotros.nl

CROWDFUNDING ALS ALTERNATIEVE VORM VAN FINANCIERING

Arie Hazekamp

De laatste vijf jaar is crowdfunding in Nederland enorm gegroeid. In 2019 werd 321 miljoen euro opgehaald voor bijna 3300 projecten, een groei van zo'n twintig procent ten opzichte van het jaar daarvoor. Naast (kleine) bedrijven vinden ook individuen steeds beter hun weg om op deze wijze hun plannen te financieren. Het aantal duurzame projecten, vooral op het terrein van energie, dat zodoende gerealiseerd wordt, is aanzienlijk gegroeid. Ruim honderd initiatieven haalden 46 miljoen euro op. Het is een effectieve manier om geld bijeen te krijgen voor innovatieve projecten.

Met crowdfunding (of publieksfinanciering) worden via internet initiatieven van individuen en bedrijven of projecten gefinancierd zonder de tussenkomst van financiële tussenpersonen, zoals banken. Vaak gaat het om het uitlenen van relatief kleine bedragen door een grote groep mensen ('the crowd').
Kenmerkend is dat het initiatief of project pas van start gaat als het benodigde geld binnen een zekere termijn binnen is gehaald. Lukt dit niet, dan ontvangen degenen die geld verstrekt hebben het geïnvesteerde bedrag terug.

ONTSTAAN EN OORZAKEN

Het begrip crowdfunding ontstond in het begin van deze eeuw in de Verenigde Staten. Het werd in culturele kringen gebruikt om creatieve projecten te financieren, op het gebied van muziek, film en literatuur. Veel artiesten en kunstenaars hebben zichzelf op deze wijze kunnen ontwikkelen. In 2010 bedroeg de omzet in de gehele Amerikaanse markt meer dan één miljard dollar. In dezelfde periode ontstonden in Europa platforms die dit concept van crowdfunding overnamen. Ook in Nederland was dit het geval.
Crowdfunding wordt een steeds gangbaardere manier voor het financieren van initiatieven, projecten en bedrijven. Banken zijn terughoudend geworden in hun kredietverlening en financieren niet altijd meer het volledige, benodigde bedrag. Het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (MKB) klopt steeds vaker tevergeefs aan bij traditionele banken. Het aantal leningen dat wordt geaccepteerd is aanzienlijk gedaald. Europese regelgeving heeft ertoe geleid dat de financieringskosten van banken zijn gestegen. Aan grotere projecten en investeringen verdienen de banken meer geld dan aan het financieren van het MKB. Crowdfunding biedt voor deze ondernemers uitkomst en het is juist deze zakelijke markt waardoor deze markt voor financiering zo sterk groeit. Crowdfunding is voor deze ondernemingen een serieus alternatief geworden, al ligt het marktaandeel van crowdfunding nog onder de één procent.
Een andere oorzaak voor de groei van crowdfunding is de dramatische daling van de rente op spaargeld, die zo ongeveer op nul procent is beland. Het gangbare perspectief is dat hier de komende jaren weinig verandering in zal optre-

den. Dit maakt crowdfunding een interessant alternatief voor mensen of organisaties met spaargeld. Het gemiddeld (netto-)rendement van een crowdfundingproject bedraagt namelijk zo'n vier procent per jaar.

PLATFORMS

Crowdfunding loopt meestal via een online platform. Daar worden projecten aangeboden van bedrijven en organisaties nadat ze een (streng) selectieproces hebben doorlopen. Als individu of organisatie kun je na registratie geld ter beschikking stellen aan deze projecten. De platforms brengen zodoende geldvragers en geldgevers samen. Inmiddels zijn er in Nederland meer dan zestig verschillende platforms actief, die onderling sterk van karakter verschillen.

De twee belangrijkste vormen van crowdfunding zijn donaties of het verstrekken van een lening. Bij donaties wordt het geld vaak geschonken aan een goed doel. In het geval van een lening is naast het ondersteunen van het doel ook het financieel rendement van belang. Uiteraard zijn er bij deze vorm van crowdfunding kosten en risico's aan de investeringen verbonden. Bedrijven en projecten kunnen in moeilijkheden komen waardoor ze tijdelijk niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen of kunnen ook failliet gaan.

Een mooi voorbeeld van een platform voor goede doelen is *Whydonate*, waar zowel organisaties als particulieren geld inzamelen. *Voordekunst* is een groot platform voor sponsoring van kunst- en cultuurprojecten waar sinds 2010 al bijna 27 miljoen euro is opgehaald om ruim vierduizend initiatieven financieel mogelijk te maken. Het grootste zakelijke platform in Nederland is *Geldvoorelkaar* dat inmiddels meer dan tweehonderd miljoen euro heeft geïnvesteerd, voor een deel ook in innovatieve projecten.

Een van de aantrekkelijke aspecten aan crowdfunding is dat je geld kunt stoppen in sympathieke projecten die de wereld een stukje aantrekkelijker maken. Bij *Lendahand,* een platform dat tot dusver zeventig miljoen euro heeft omgezet, gaat het om sociaal en financieel rendement in de vorm van mesofinanciering van projecten in met name Afrika en Azië. Dit platform won de laatste twee jaar de IEX-prijs voor beste crowdfundingplatform.

Lendahand biedt vaak de mogelijkheid te investeren in Afrikaanse bedrijven die basissystemen aanbieden voor zonne-energie. Doordat zij dit doen op basis van huurkoop, worden deze systemen (die je gaandeweg kunt uitbreiden) ook voor de lagere inkomensgroepen betaalbaar. In India worden vaak vrouwencollectieven geholpen om hun (kleding)bedrijfjes verder uit te breiden. Het platform werkt vaak samen met financiële instellingen uit het land zelf die borg staan voor de verstrekte leningen.

Oneplanetcrowd is een platform voor duurzame en sociaal-maatschappelijke projecten ten behoeve van mens en milieu. Doel is om innovatieve ondernemingen en toekomstgerichte investeerders samen te brengen om de transitie naar een duurzame economie (inclusief bedrijfsvoering) te versnellen. Alle ondernemingen op dit platform dienen een bijdrage te leveren aan één of meerdere van de zeventien Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties om de wereld in de periode tot 2030 te verduurzamen.

Duurzaaminvesteren.nl richt zich op projecten rond zonne-, wind- en waterenergie, en projecten om energie te

besparen. Maatschappelijk rendement speelt hierbij een nadrukkelijke rol. Sinds de start in 2014 is er via dit platform al ruim tachtig miljoen euro opgehaald. Ook hier wordt geïnvesteerd in innovaties, zoals in de Rhino Batterij. Het is de eerste van meerdere grootschalige opslagprojecten van wind- en zonne-energie die de komende jaren gerealiseerd zullen worden. Deze batterij slaat duurzame energie op in tijden van overaanbod om deze elektriciteit weer aan te kunnen bieden in tijden van een tekort.

TOEZICHT EN GARANTIES

Bovengenoemde platforms hebben allemaal een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) als beleggingsonderneming. Dit houdt onder meer in dat beleidsbepalers bij de organisaties achter de platforms zijn getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid. Daarnaast zijn de activiteiten van de platforms doorgelicht, zoals ten aanzien van integriteit en beheersing van de bedrijfsvoering. Ook zijn governancestructuren als de administratieve organisatie en de interne controle beoordeeld. Er dient halfjaarlijks gerapporteerd te worden aan de AFM. De crowdfundingplatforms professionaliseren in een snel tempo. Er wordt steeds duidelijkere projectinformatie geboden, er worden betere risicoanalyses gemaakt, en meer professionele campagnes gevoerd.

Niettemin dringt de AFM aan op nadere regelgeving om misstanden rond crowdfunding te kunnen aanpakken. Aanleiding hiervoor zijn de praktijken van de commerciële platforms. Zij ontpoppen zich steeds meer als schaduwbanken, die ondernemers veel te dure leningen in de maag splitsen met uiteindelijk faillissementen als gevolg. Het meest berucht is het beursgenoteerde platform *Funding Circle*, dat onder leiding staat van oud-bankiers van Goldman Sachs, Barclays en Lloyds, en een voormalige bestuurder van Betfair, 's werelds grootste online-gokmarkt. Het verstrekte in 2018 met behulp van agressieve marketing bijna eenentachtig miljoen euro aan het Nederlandse kleinbedrijf. Zeshonderd van de ruim drieduizend leningen werden afgesloten tegen woekerrentes van vijftien tot twintig procent.

Voor een vierjarige lening van 50 duizend euro betaalt een ondernemer bij twintig procent rente alleen al 43 duizend euro aan rente en toeslagen. Deze ondernemers kunnen zich dergelijke, veel te dure leningen niet veroorloven. *Funding Circle* verstrekt regelmatig leningen aan technisch failliete bedrijven, en verleent leningen die in geen verhouding staan tot de omzetcijfers van de onderneming. Tientallen bedrijven die een lening afsloten bij dit platform zijn kort daarna failliet gegaan, zo bleek uit onderzoek van het platform voor onderzoeksjournalistiek Investico. Ondernemers kwamen klem te zitten door extreem hoge kosten. Ze maken te weinig omzet om de maandelijkse aflossingen te kunnen betalen.

Hoewel *Funding Circle* ontkent dat onnodige financiële risico's worden aangegaan, blijkt uit verslagen van het bedrijf dat relatief veel leningen niet geheel worden terugbetaald. Hoeveel ondernemers betalingsachterstanden hebben of hoeveel ondernemers hun familieleden hebben moeten inschakelen om de schuld af te betalen, is onbekend.

Ook het platform *Collin Crowdfund* (dat net als *Funding Circle* een ontheffing heeft van de AFM) maakt zich schuldig aan dit soort praktijken. Investico ont-

dekte dat een bedrijf in scootmobiles een lening kreeg zonder kennis van zaken te hebben van deze branche en het product zelf! Een ander bedrijf dat werd gefinancierd bleek bij de bank al geruime tijd niet aan haar betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Een derde bedrijf kreeg een veel hogere lening in de maag gesplist dan nodig en verantwoord was. Het probleem is hier dat het verdienmodel van deze platforms gebaseerd is op het rond krijgen van de financiering. Als het is gelukt een lening af te sluiten, dan krijgt het platform een commissie.

MORAAL

Deze praktijken gaan ten koste van de kleine ondernemers die vaak door garantstellingen ook persoonlijk failliet gaan en uiteraard ook 'the crowd' die het verstrekte geld niet terug betaald krijgt. Het lijkt naïef te veronderstellen dat verbeterd toezicht en regulering van de markt voor crowdfunding de oplossing voor deze problemen zal bieden. Ondernemers en 'the crowd' zijn zelf verantwoordelijk voor hun acties. Wat is het realiteitsgehalte van een ondernemer die in zee gaat met een dure lening waarvan bij voorbaat bekend is middels een eenvoudig rekensommetje welke maandlasten dit met zich meebrengt? Ditzelfde sommetje kan 'the crowd' ook maken om in te kunnen schatten hoe realistisch terugbetaling van een lening is, aangezien dergelijke cijfers steevast worden verstrekt bij een 'crowdfund', inclusief een inschatting van het risicoprofiel.

Veel bevredigender is het bijdragen aan het circuit van crowdfundingplatforms waar financieel rendement niet zaligmakend is, maar waar sturing op bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen wordt geboden. Het zelf kunnen bijdragen aan dergelijke, concrete projecten is betekenisvol maar vraagt wel enige inspanning!

BRONNEN

https://www.crowdfundmarkt.nl/
https://www.investeerders.nl/wp-content/uploads/2019/02/crowdfunding_per_jaar.png
https://www.whydonate.nl/search
https://www.voordekunst.nl/
https://www.geldvoorelkaar.nl/
https://www.lendahand.com/nl-NL
https://www.oneplanetcrowd.com/nl
https://www.duurzaaminvesteren.nl/
https://www.platform-investico.nl/artikel/tientallen-ondernemers-failliet-na-lening-bij-innovatieve-crowdfunders/
https://financieel-management.nl/

ZELFORGANISATIE BIJ PROVO

Nico van Apeldoorn

Een van de aardigste vormen van zelforganisatie die ik meegemaakt heb, speelde zich af bij Provo. Provo kwam min of meer voort uit een golf van opstandige jeugd. Die opstandige jongeren in de eerste helft van de jaren zestig kon je grofweg onderverdelen in een paar groepen: dijkers, pleiners en studenten. De dijkers en pleiners waren vooral jeugdige navolgers van twee groepen uit de late jaren vijftig: de nozems van de Nieuwendijk en de artistiekelingen van het Leidseplein.

Wat de studenten betreft: op een paar na – die onder andere aan de basis van Provo stonden – hielden die zich vooral bezig met opstandig zijn in de kroeg of hun besloten corpora.

De theorie van Provo was dat – nu het proletariaat bedolven was onder consumptiegoederen en ieder opstandig potentieel verloren had – de enig overgebleven revolutionaire kracht de nog niet ingekapselde jeugd was, het provotariaat. Dat provotariaat moest door Provo geïnspireerd worden tot verzet tegen de heersende orde.

Door de happenings bij het Lieverdje en andere straatacties en de daaruit voortkomende botsingen met de politie, gebeurde inderdaad wat de theorie voorspelde: er stroomden steeds meer jongeren naar Provo, vanuit allerlei groepen. Groepen die elkaar voor die tijd meestal negeerden of bevochten. Dat betekende dat er onder andere in de Provokelder op de Oudezijds Voorburgwal nogal wat aanloop was van zeer uiteenlopende jeugd zonder duidelijke doelen.

Er waren overigens zat mensen bij Provo die dat eigenlijk maar niets vonden: meiden en jochies van de straat zonder duidelijke politieke motieven die daar alleen maar wat rondhingen. Maar dankzij enkele provo's zoals Rob Stolk, Peter Bronkhorst en Hans Tuynman die de provotariaat-theorie echt in de praktijk wilden brengen, werd dat straatprovotariaat niet zomaar opzij geschoven. En daardoor kon er dus iets unieks gebeuren. Deze jeugd die bij elke andere organisatie zou zijn weggelopen omdat ze lid moesten worden of in een bepaalde richting gedwongen werden, begon zich zomaar in te zetten bij acties die door Provo werden opgezet: tegen het autoverkeer, voor demonstratievrijheid, tegen de Vietnamoorlog. En wat echt bijzonder was: ze verzamelden zich in eigen groepjes om eigen acties op te zetten. Bijvoorbeeld acties tegen de Beatlesboycot op de radio, ingesteld vanwege de uitspraak van John Lennon dat de Beatles populairder waren dan Jezus. Maar ook acties voor betere jeugdvoorzieningen, en voor het opvangen van uit tehuizen en inrichtingen weggelopen jeugd.

In de chaotische vrijheid van Provo leerden ze razendsnel stencilen. Ze maakten pamfletten en deelden die uit op straat, ze verkochten het provoblad, ze ontwikkelden expertise in het demonstreren en in de strijd met de politie. En dat allemaal zonder enige structuur of leiding.

Zelforganisatie. Mogelijk geworden door de ruimte die Provo – juist omdat het zelf als organisatie nauwelijks bestond – ze bood.

ZELFORGANISATIE TUSSEN HERVORMING EN REVOLUTIE

Thom Holterman

Uit het land van Proudhon

Zelforganisatie is niet een uitsluitend libertair onderwerp. Het voorvoegsel 'zelf' suggereert dit misschien. Dat voorvoegsel kan echter eveneens verschijnen in teksten van de VVD met een kapitalistisch-ideologische achtergrond zowel als in reformistische betogen van GroenLinks. In Frankrijk is dat niet anders. Ik zal er enkele voorbeelden van geven. Die zitten dan veelal op een lijn die loopt van 'hervormingsgezind' tot 'revolutionair'. Ik koos voor de verduidelijking drie thema's die met 'organisatie' van doen hebben, te weten: 1) lokalisme in discussie, 2) een communalistische confederatie, 3) nieuw gevoede klassenstrijd. Ik sluit dat drieluik af met een paragraaf over begripszwendel want die loopt vaak door de discussie over dit soort onderwerpen heen.

Lokalisme in discussie

De Franse ecologische activist en essayist Aurélien Bernier, auteur van het boek *L'illusion localiste* (2020) meent dat het lokalisme (activiteiten op het lokale vlak) het spel meespeelt van de neoliberale mondialisering. Hij heeft het dan over de overwaardering van het lokalisme en over mensen die daarin blijven hangen. Neoliberalen zijn dan ook in het lokalisme geïnteresseerd, want zij kunnen er een politieke illusie mee creëren. Waarvoor Bernier wil waarschuwen is het volgende. Als mensen zich bijvoorbeeld inzetten voor het idee van de AMAP (associaties voor het behoud van een kleinschalige land- en tuinbouw, waarvan er vele in Frankrijk voorkomen), zonder tegelijk zich te verzetten tegen de gemondialiseerde agro-industrie, dan laten zij Nestlé en Monsanto met rust. Dat is het ongelooflijke cynisme van het neoliberale denken, lees ik in het vraaggesprek met hem over zijn boek in het Franse weekblad *Marianne* van 13-19 maart 2020.

Merkwaardig genoeg komt Bernier evenwel zelf terug met het lokale. Hij schrijft in zijn boek over een institutionele breuk, die twee dingen meebrengt. Het eerste is dat het directe bestuur van lokale zaken bij de burgers moet worden ondergebracht. Het tweede is dat het lokale een belangrijke positie verwerft ten behoeve van de discussie van burgers over alle politieke onderwerpen. Dit kan worden gerealiseerd op diverse niveaus, per wijk, gemeente, intercommunaal… Dit verschijnt bij hem als een soort ei van Columbus, maar Martin Buber gaf die opzet, gemaakt aan de hand van auteurs als Proudhon en Kropotkin, al een naam: *een dubbele intercommunale verbinding* (in zijn boek *Paden in utopia*, 1946, Nederlandse vertaling 1972). Ik heb dat weer, onder handhaving van de formule van Buber en met gebruikmaking van Nederlandse wetgeving, uitgewerkt als een *zelfsturingsmodel* (in mijn boek *Recht betreffende lagere rechtsgemeenschappen*, 1987). Deze discussie sluit mooi aan bij het volgende thema.

Een communalistische confederatie

In nummer 206 van *de AS* zijn enkele oproepen van de Gele Hesjes uit Commercy opgenomen. Begin dit jaar is in die Franse plaats een grote bijeenkomst geweest over de opzet van de 'commune van communes'. In het Franse anarchistische maandblad *Le Monde libertaire* (nr. 1815, maart 2020) is daarover een verslag te vinden van de filosofe Annick Stevens, tevens redacteur van het Franse studieuze halfjaarlijkse anarchistische tijdschrift *Réfractions*. Het doel van de bijeenkomst, zo is bij haar te lezen, was te discussiëren over 'een sterk en omvangrijk communalistisch netwerk als revolutionair-emancipatorische organisatie'. De geluiden uit de ruim 200 aanwezige deelnemers (gele hesjes) maakten duidelijk dat er ruwweg twee stromingen zijn.

De eerste stroming ziet het meest in het revolutionaire communalisme, dat gericht is op het vervangen van de staat door een confederatie van communes (gemeenten) en de kapitalistische economie door een collectieve productie, bepaald door behoeften en in harmonie met al wat leeft. De andere stroming heeft meer het oog op het municipalisme als begin van actuele instituties ten behoeve van brede burgerparticipatie en hervorming van die instituties door ethische en ecologische planvorming.

De mensen met een voorkeur voor revolutionair communalisme zien in de voorgestelde burgerparticipatie van de andere stroming evenwel een obstakel voor de totale emancipatie van individuen. Die burgerparticipatie is namelijk opgenomen in een maatschappelijke structuur die voorlopig intact blijft, waardoor de dominantie van paternalisme en van uitbuiting in de vorm van consumentisme voortduren. Door de aandacht op de ethische en technische vereisten te richten, waaraan te kiezen vertegenwoordigers, programma's en functies moeten voldoen, zullen 'municipalistische' associaties essentiële doelen die het politieke kader aangaan maskeren. Gevreesd wordt dat wat die tweede stroming werkelijk wil, een staat is met een 'burgerlijke maatschappij', waar de burgerij, geleid door experts en panelvoorzitters, zich vreedzaam onderhoudt met hun volksvertegenwoordigers. Annick Stevens deelt die vrees waar zij fijntjes verwijst naar een Zwitserse stichting (Charles-Leopold-Mayer), die voor dat doel vele initiatieven financiert. Zij wijst erop dat we hier een reactionair concept van de ecologie vinden gericht op mondiale *gouvernance* (hier een term uit het neoliberale jargon van een bestuursvorm die lijkt op zelfbestuur, maar dat niet is; onder Begripszwendel kom ik erop terug).

De organisatoren van de bijeenkomst van de 'commune van communes' wijzen de beschreven optiek van de tweede stroming af en zitten op de lijn, dat de communalistische benaderwijze een perspectief moet hebben van een sociale en revolutionaire verandering. Terzijde valt op te merken dat voor deze beweging de 'revolutie' niet noodzakelijkerwijs een gewelddadige omwenteling meebrengt. Het geeft aan dat het moet gaan om werkelijke veranderingen, die best stapsgewijs kunnen worden uitgevoerd. En het actiepotentieel van de Gele Hesjes, zo geven zij weer, zal op allerlei terreinen worden ingezet, waarvoor met andere bewegingen zal worden samengewerkt (als voorbeeld wordt genoemd de associatie 'Het recht op een woning'). Onderwijl zal er worden aangestuurd op het formeel instellen van een confederatie. Wordt vervolgd!

Nieuw gevoede klassenstrijd

Zoals het ernaar uitziet, leven we in een tijd die zich opmaakt voor een heftige sociale, ecologische strijd. En met de revolutionaire communalistische benaderwijze wordt daar voor een deel via zelforganisatie op ingespeeld. Tegelijkertijd maken mensen zich zorgen over de politieke verdeeldheid onder links. Dat is niet alleen in Nederland zo, maar ook in Frankrijk. Op eenzelfde manier zie je politieke toenaderingspogingen, zoals van sociaaldemocratische zijde, waar de PvdA in Nederland en de PS (Parti socialiste) in Frankrijk zeer verzwakt zijn. Samenwerking wordt gezocht door deze partijen met de 'Groenen' en de 'radicalen' van links. Maar hoe krijg je de eenheid gesmeed onder zoveel burgerlijke politieke egotrippers en gebleken galbakken van politici, die alleen uit zijn op het 'pluche' van Kamer- en regeringszetels? Laten we deze weerzinwekkende overweging eens voor een moment opzij

zetten. Laten we ons afvragen wat een algemeen project van vereniging kan zijn. Dat is de kwestie die de Franse econoom Thomas Porcher in zijn boek *Les Délaissés*, De Verwaarloosden (2020) aansnijdt en waarover hij in het Franse dagblad *Le Monde* van 13 maar 2020 wordt onderhouden.

Porcher is docent economie aan de Business School van Parijs en lid van de vereniging 'Verbijsterde economen'. Politiek beweegt hij zich tussen de drie linkse Franse politieke partijen. In zijn boek roept hij op tot de vorming van een 'meerderheidspotentie' tegenover het 'burgerlijke blok', zeg Macrons partij en wat daar politiek rechts van staat. In het vraaggesprek met *Le Monde* komt aan de orde, dat hij de inhoud van de term 'klassenstrijd' wil herdefiniëren. Dit heeft te maken met het feit dat in ons tijdperk het niet meer zinvol is te spreken over een strijd van arbeiders tegen kapitalisten. Mag dat schematisch een verouderde optiek zijn, toch is die verhuld aanwezig waar de regering van Macron het argument van 'het verlagen van de arbeidskosten' inbrengt (zoals in de pensioenhervorming in Frankrijk; *Marianne* van 6-12 maart 2020). Hier wordt gewoon het ouderwetse *uitbuiten* van de arbeid, dus de arbeiders, voorgesteld ten voordele van de factor kapitaal.

Porcher wijst dan ook op iets heel anders. Hij ziet bijna elke partij zich keren tegen een deel van de verwaarloosden in onze samenleving (zoals de armlastige arbeiders tegen migranten; de gesalarieerden uit de private sector tegen de ambtenaren). En zo zijn er meer 'verwaarloosden' als slachtoffers van mondialisering en versoberingsmaatregelen door bestedingsbeperking op te merken. Bij elkaar opgeteld gaat het om zo'n tachtig procent van de bevolking. Het doel is hen te verenigen in een algemeen project, dat moet uitmonden in een herdefiniëring van een nieuwe (dus geactualiseerde) klassenstrijd.

Of er duidelijker is aan te geven waar die verwaarloosden-categorie uit bestaat, wil *Le Monde* weten. Wel denk dan, zegt Porcher, aan de Gele Hesjes, de mensen in de buitenwijken van de grote steden, de agrariërs, de gedeclasseerde mensen uit de middenklasse. Zij zijn slachtoffers van eenzelfde systeem en zij moeten gaan begrijpen dat ze een gezamenlijke toekomst moeten formuleren. Hier valt mij op dat de term 'verwaarloosden' een nieuwe naam is voor wat al jaren circuleert onder de term 'de nuttelozen'. Daarbij mogen we niet vergeten dat de Oostenrijkse filosoof Günther Anders (1902-1992), antikernwapenen later antikernenergieactivist, al meer dan een halve eeuw daarvoor schreef over de 'overtolligen' in zijn boek *De overtollige mens* (1956).

Porcher wordt ook nog gevraagd wat hij voor heeft met zijn verwijzing naar 'een industriële strategie *pro-klimaat*'. Hij meent dat je in de eerste plaats een plan moet hebben over industriële ontwikkeling voor de lange termijn. In de tweede plaats kan dit niet bij uitsluiting aan 'groei' worden opgehangen. Steeds zal bij alles rekening moeten worden gehouden met de relatie tussen groei en de CO_2-uitstoot. Het betekent ook dat activiteiten gericht moeten zijn op zaken waaraan behoefte is, te weten in sociale en ecologische sectoren – ziekenhuizen, scholen, renovatie van publieke gebouwen. Dit zijn zaken voor het ontwikkelen van een algemeen project voor een nieuwe klassenstrijd, aldus Porcher.

Hier sluit bij aan de in hetzelfde nummer van *Le Monde* gepubliceerde oproep van een collectief van bekende Franse persoonlijkheden en wetenschappers: 'Na de *lockdown*, moeten wij in klimaatverzet gaan'. Daarbij wordt gewezen op de maatregelen die kennelijk genomen kunnen worden in het kader van de bestrijding van het coronavirus. Als dat kan, dan moeten ook drastische maatregelen mogelijk zijn om in 2050 een leef- en productiesysteem te hebben gerealiseerd dat CO_2-neutraal is, vindt het collectief.

Begripszwendel

Gouvernance. Hierboven gebruikte ik de term *gouvernance* en wees erop dat het een verlakkende term is (van het werkwoord 'verlakken', iemand onwaarheden wijs maken). En er zijn meer van dat soort termen, maar eerst 'gouvernance'. Deze term dekt in het Frans ons woord 'regering'. In het neoliberale tijdperk is het echter een perfide begrip geworden. 'Gouvernance' is gaan verwijzen naar een organisatievorm die een horizontale structuur kent, maar overigens verder niets met het anarchisme van doen heeft. 'In die structuur komt men 'partners' uit verschillende contexten tegen (overheid, bedrijfsleven, particuliere organisaties). Het blijft een mistige beheers- dan wel bestuursvorm gebed in een netwerkstructuur, met als een van de doelen de statelijke overheid tot 'partner' te reduceren om aldus sociale elementen en publieke diensten te elimineren of in geprivatiseerde vorm te exploiteren', schreef ik jaren geleden in een bespreking van het kritische boek getiteld *Gouvernance, le management totalitaire* (2013) van Alain Deneault.

Deneault wijst erop dat, in tegenstelling tot de pretenties, 'good governance' een uitkomst is van een *logica van uitsluiting* want, impliciet of expliciet, het zijn de dragers van belangen die in het spel van het beheerssysteem mogen meedoen. Alles draait om *belangen*. En in een kapitalistische setting weten we dan over wie het gaat. Geen belang? Dan heeft men een exit-optie te pakken. Laat je dus niet in de luren leggen door deze term. Zo is er meer begripszwendel.

Nudge. Een aantal jaren geleden is de signalering in de vorm van een aftelsysteem voor fietsers bij stoplichten aangebracht. Dit moest voor hen 'een duwtje in de rug' zijn (*nudging*) om te wachten op het overspringen van rood naar groen licht. Aan het aftelwerk kan de fietser aflezen dat eraan wordt gewerkt om hem of haar doorgang toe te staan. Het Engelse werkwoord dat voor deze vorm van gedragsbeïnvloeding wordt gebruikt is *to nudge*, aansporen, aanzetten of porren. Het besproken stoplichtensysteem moet dus de neiging om je aan de regels houden versterken. Laten we aannemen dat dit mede bedoeld is om de verkeersveiligheid te vergroten.

Nugde wordt evenwel ook gebruikt om bijvoorbeeld financiële beslissingen te beïnvloeden, en die beïnvloeding is steeds in het voordeel van de aanbieder van goederen en diensten, van de financieel sterkere marktpositie. Spreek je iemand die het systeem 'verkoopt', de economische elite voorop, dan heeft die het over het 'leiden' van mensen naar een eigen rationele beslissing. Kortom, je denkt dat je zelf de beslissing neemt, maar die is van buitenaf 'gestuurd'. In *Marianne* van 14-20 februari 2020 las ik dat nudge in dat geval wordt gehouden voor een concept van 'libertair paternalisme'! Laten we wel wezen, dit is geen concept maar een oxymoron, dat wil zeggen een samenstel van enkele woorden die elkaar tegenspreken. Immers, libertaire inzichten leveren strijd met, onder meer, paternalisme. Begripszwendel dus van de nudge-gebruikers.

Relatieve autonomie. Kunnen de broodjes nog 'bruiner' worden gebakken? Ja, dat kan! Ik werd daarvoor op het spoor geholpen door het Franse literaire maandblad *Lire* van maart 2020. Daarin werd in een klein stukje gewezen op het boek van de Franse historicus Johann Chapoutot, getiteld V*rijheid van gehoorzamen. Het management, van nazisme tot vandaag* (2020). Het betreft een managementvorm die in de kern onschuldig heet 'management door delegatie van verantwoordelijkheid'. In dit model is de uitvoerder van werk gehouden een doel te bereiken dat is gedefinieerd door zijn of haar hiërarchische meerdere. De uitvoerder beschikt daarbij over een relatieve autonomie hoe hij of zij dat doel zal bereiken. De relatieve autonomie maakt het dus mogelijk als uitvoerder van de opdracht *zelf* te bepalen hoe te werk te gaan. En juist dat laatste element maakt dat er wel eens wordt opgemerkt dat in deze vorm van management iets van het anarchisme zit. Dat is termzwendel. Dit blijkt al uit het feit dat we met een hiërarchisch systeem van doen hebben waarin een hogere (verticale lijn) bepaalt wat er moet gebeuren en wat het resultaat moet zijn. Wat maakt dan het boek van Chapoutot zo interessant? Wel, hij is op zoek

gegaan naar de initiatiefnemer en ontwikkelaar van dit managementmodel, zodat hij de ontwikkelingen ervan kon beschrijven. Hij kwam bij dat onderzoek in de periode van het Derde Rijk terecht. Zijn boek loopt door tot in het heden, wat de ondertitel verduidelijkt: management, van nazisme tot heden.

Om over die oorsprong en verloop naar het heden iets te zeggen vertaalde ik enige delen van de tekst die daarover op de site van de uitgever van het boek (Gallimard, Parijs) te vinden is. Het model blijkt afkomstig van Reinhard Höhn (1904-2000). Die wordt het archetype van een intellectuele technocraat in dienst van het Derde Rijk genoemd. Als jurist onderscheidt hij zich door de radicaliteit van zijn beschouwingen over de geleidelijke verdwijning van de staat ten gunste van de 'gemeenschap' die wordt gedefinieerd door ras en haar 'vitale ruimte'. Hij is een briljante SS-ambtenaar – die de oorlog als Oberführer (Generaal) beëindigde.

'Na zijn terugkeer in het burgerleven richtte hij in Bad Harzburg, in 1954, al snel een opleidingsinstituut voor management op. In de loop van de decennia heeft het de economische en zakelijke elite van de Bondsrepubliek gehuisvest: zo'n 600.000 leidinggevenden van toonaangevende Duitse bedrijven, om nog maar te zwijgen van 100.000 afstandsonderwijsstudenten, hebben door middel van zijn seminars en talrijke succesvolle handboeken kennis gemaakt met personeelsbeheer. Uitgangspunt van dit alles is de hiërarchische organisatie, waarvan de top de doelstellingen van het werk definieert. De uitvoerder is vrij om de middelen te kiezen en die toe te passen voor het bereiken van de doelstellingen. Dit was precies het beleid van het Derde Rijk om zich te herbewapenen, om de Slavische bevolking van de oostelijke gebieden uit te hongeren en om de Joden uit te roeien.'

Het is een gegeven dat na de jaren tachtig andere modellen het overnemen (bijvoorbeeld Japanse, minder hiërarchisch). Maar het nazisme blijkt een groots managementmoment te zijn geweest en levert nog steeds een van de matrixen van het moderne management. Niets zal mij nog kunnen verbazen als eens zal blijken, dat de aanstichters en volgers van het neoliberalisme uit dit vaatje hebben getapt.

OPROEP: HERINNERINGEN AAN ANTON CONSTANDSE.

In 1999 stelde ik met Rudolf de Jong en Pieter Edelman een bundel samen onder de titel: *Anton Constandse. Leven tegen de stroom in.* Aanleiding was de honderdste geboortedag van Constandse. De bundel kwam tot stand door samenwerking tussen Uitgeverij Papieren Tijger en Het Humanistisch Archief.

Hoewel de bundel veel positieve recensies opleverde was een algemeen geluid dat het boek interessante bijdragen kende, maar dat het helaas geen biografie was van deze belangrijke 'journalist, hervormer, anarchist, humanist en vrijdenker'.

Welnu, als zojuist gepensioneerde heb ik besloten om een wetenschappelijke biografie van Anton Constandse bij de Universiteit voor Humanistiek te gaan schrijven. Dat wordt een pittige klus als men weet dat Constandse vele boeken, brochures en duizenden artikelen schreef en dat zijn archief 6.5 meter lang is.

De informatie die ik nu zoek zijn persoonlijke herinneringen van mensen aan hem. Dat kan op papier, telefonisch of middels een interview.

Bert Gasenbeek, historicus van vrijdenken en humanisme
bg@uvh.nl
06-22759878

BIJ HET BOUWVAKKERSOPROER

Een aanvulling

Nico van Apeldoorn

Reacties & discussies

In een mooi overzicht van oproer in de jaren zestig schrijft mijn mede oud-provo Hans Metz in zijn stuk 'Er moet iets gebeuren' (*de AS* 206*)* over het Bouwvakkersoproer: 'Maar op de voorpagina van *De Telegraaf* de volgende ochtend stond de officiele lezing: Weggelaar was overleden door een hartaanval.'

Daarmee trapt zelfs hij een beetje in een stuk fake-nieuws dat *De Telegraaf* al sinds 1966 verspreid heeft. Niet verwonderlijk, want de leugen van *De Telegraaf* dat hun gebouw werd aangevallen omdat ze als eerste het 'juiste' bericht brachten over de dood van bouwvakker Jan Weggelaar bij een politiecharge is de afgelopen 54 jaar keer op keer in allerlei publicaties overgenomen door historici en journalisten en daarmee dus bijna een vaststaand feit geworden.

Toen ik Hans per e-mail op zijn vergissing wees, schoot hem onmiddellijk weer te binnen hoe het echt zat. Hier daarom een korte aanvulling op zijn stukje over het juni-oproer van 1966 in Amsterdam.

In de jaren zestig verscheen de eerste editie van *De Telegraaf* rond middernacht. Die editie werd uitgevent voor het Telegraafgebouw op de Nieuwezijds Voorburgwal en in de cafés in de binnenstad. In die editie stond op 14 juni dat Jan Weggelaar was gedood door een steen die door zijn mede-demonstranten was gegooid. Dat was het bericht dat de grote woede bij de bouwvakkers opwekte en dat leidde tot de aanval op het Telegraafgebouw de volgende ochtend.

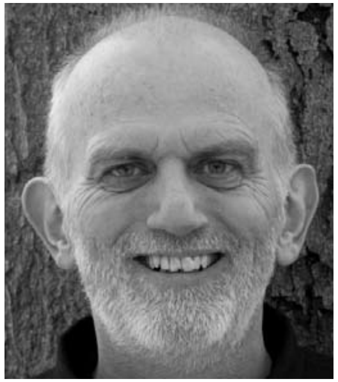
In de latere editie, die naar de abonnees in Amsterdam ging, nam *De Telegraaf* inderdaad het verhaal op over een hartaanval. Of die officiële lezing klopte en of die hartaanval niet het gevolg was van de harde klappen die Weggelaar van de politie had gekregen, bleef natuurlijk de vraag. Maar dat deed er niet meer toe. Het valse bericht in de eerste editie dat hij gedood was door zijn mede-demonstranten, samen met de hetze die *De Telegraaf* al tijden voerde tegen alles wat links was, leidde tot een uitbarsting van terechte woede bij vele Amsterdammers en tot de aanval op het Telegraafgebouw en de daarop volgende rellen die meerdere dagen duurden.

Omdat een aanval op een krant niet niks is (zover ik weet is dat in de vorige eeuw in Nederland maar twee keer voorgekomen) is het goed om de ware toedracht te blijven herhalen tegen de door *De Telegraaf* zo succesvol verspreide leugen in.

RECTIFICATIE EN CORRECTIE

Helaas is in nr 206 van *de AS* als auteur van het gedicht 'Oproer' Nico van Amerongen genoemd, dit had natuurlijk Nico van Apeldoorn moeten zijn. Onze welgemeende excuses hiervoor! (*Red.*)

IN MEMORIAM MARIUS DE GEUS (1954-2020)



20 mei jl overleed op 65-jarige leeftijd onze mederedacteur Marius de Geus. Hij was al sinds zomer 2019 ziek en wist dat hij niet meer beter zou worden. Sinds 1980 was hij als politiek filosoof verbonden aan de universiteit in Leiden, tot aan zijn afscheid in september 2018. Marius was sinds 1989 redacteur van *de AS*. In nr. 79, Musica Anarchica, staat hij voor het eerst in het colofon. Voor dat nummer schreef hij een artikel over Woody Guthrie. Mede door zijn inbreng kwamen in *de AS* onderwerpen aan bod, waar hij, als politiek filosoof, grote affiniteit mee had: milieu en leefstijl, natuur, ecologie en maatschappij, organisatie op libertaire basis, en vragen op het gebied van de ethiek. Over deze onderwerpen bracht hij tot op het laatst originele denkbeelden in.

Naast zijn proefschrift *Organisatietheorie in de Politieke Filosofie* (1989) publiceerde hij een flink aantal boeken, zoals in 2001 (samen met Thomas van Slobbe) *De bevrijding van het landschap. Vlechtheggen en houtwallen in Nederland* bij Uitgeverij wAarde, en verschillende boeken bij Uitgeverij Jan van Arkel, waaronder *Ecologische utopieën. Ecotopia's en het milieudebat* en *Politiek milieu en Vrijheid*. In 2014 verscheen bij diezelfde uitgever *Filosofie van de Eenvoud. Vereenvoudiging en matiging als verrijking van het bestaan*.

Marius wist veel van Peter Kropotkin en van de ideeën van Murray Bookchin. Voor Kelderuitgeverij schreef hij het voorwoord bij *Wederzijdse Hulp* en bij *De Verovering van het Brood*. Hij redigeerde mede de vertalingen van de lastige teksten van Murray Bookchin en schreef een uitgebreid voorwoord over Bookchin in *Sociale ecologie en Politiek* (2018).

Marius was ook een groot filmliefhebber. Hij had een enorme collectie dvd's die hij thuis graag met familie of vrienden bekeek op zijn beamer. Voor het nummer Cinema Anarchistica (*de AS* 159/160), schreef hij enthousiast over zijn favoriet Charlie Chaplin en werkte hij mee aan een artikel over Jacques Tati, waarin hij beschreef hoe de moderne architectuur die Tati op de hak neemt in Playtime, funest is voor de ontplooiing van de mens.

Vlak voordat hij ziek werd bespraken we nog wat er in nummer 205 van *de AS*, Matig!, zou moeten staan. Een onderwerp dat hem na aan het hart lag en waaraan hij ook nog met twee belangrijke artikelen heeft bijgedragen. Artikelen met een voor hem kenmerkende inhoud, in een heldere stijl, stevig onderbouwd en nooit drammerig of aanvallend. Zoals altijd vriendelijk, ook tegenover degenen die het niet met hem eens waren.

Ook als persoon was Marius enorm belangrijk in de redactie. Hij had een warme belangstelling voor ieders wel en wee. Zijn rustgevende, opgewekte inbreng had een goede uitwerking bij soms hoogoplopende discussies, Marius kon de verschillende standpunten dan goed samenvatten. Uit de altijd prettig verlopende eindredactie van de verschillende nummers zijn goede vriendschappen voortgekomen. Het is moeilijk voorstelbaar dat hij er niet meer is. We zullen zijn inhoudelijke inbreng in de redactie missen maar vooral Marius zelf als vriend en mederedactielid.

Marius genoot er enorm van als we bij mooi weer buiten konden vergaderen. Struinen door de natuur, zijn reizen naar de bergen en door Europa waren uiterst belangrijk voor hem en daar kon hij ook mooi over vertellen. Hoe belangrijk zijn gezin voor hem was werd duidelijk wanneer de redactievergadering van *de AS* weer eens uitliep. Hij vertrok dan vastberaden rond kwart over vijf om de trein te halen om thuis te kunnen eten. We denken aan Connie, Tessa en Iris, die hun lieve dwarsdenkende man en vader moeten missen. Zoals op de rouwkaart stond: hij heeft de wereld een stukje beter achtergelaten.

Redactie de AS



Een deel van de redactie van *de AS*, oktober 2013. Geheel links Marius de Geus.

MULTATULI

Igor Cornelissen

Bijvangst

Of men over Multatuli nooit uitgeschreven raakt, valt niet te voorspellen. Nu het laatste deel van zijn *Volledig Werk* al weer jaren geleden bij Van Oorschot is verschenen, is het wel beduidend minder geworden. Ieder deel gaf aanleiding tot lange stukken in de kranten. Er was nog plaats voor ruime aandacht en Hugo Brandt Corstius, Willem Frederik Hermans en Kees Fens maakten daar ruim gebruik van. De tekstverzorgers hadden altijd fouten gemaakt, Multatuli was weer eens niet goed begrepen. Felle discussies waren het gevolg. Multatuli had tijdens zijn leven voor polemiek gezorgd. Het ging nog ver na zijn dood door. Hij had het voor de uitgebuite Javaan opgenomen, maar kende hij de inlandse taal wel voldoende? Had hij de adat niet geschonden? Hij had het voor de bevrijding van de vrouw opgenomen, maar hoe was het met zijn moraal gesteld? Had de rokkenjager zijn eigen nichtje niet misbruikt? Tientallen vragen en honderden antwoorden.

Over één ding zijn alle Multatulianen het eens: Met zijn *Max Havelaar*, *Woutertje Pieterse* en de *Ideeën* was hij een stilist die alle andere literatuur uit de negentiende eeuw ver achter zich liet. En niemand had de schijnheiligheid en het kleinburgerdom, steunend op domineespraat, zo humorvol op de hak genomen als Eduard Douwes Dekker, zoon van een doopsgezinde kapitein.

En zelfs dat laatste is niet helemaal waar want Maarten 't Hart en K.L. Poll (die jarenlang de kunstpagina in de *NRC* beheerde), hebben omstandig uitgelegd dat Multatuli hen niets te zeggen had.

Ongelovigen

Jaren geleden interviewde ik voor *Vrij Nederland* Arie Treurniet die voor de oorlog werkzaam was op het Amsterdamse kantoor van de Internationale Federatie van transportarbeiders. Die vakbond had zich, ver voor 1940, al ingezet voor de vervolgde Duitse zeevarenden. Arie Treurniet was een van de eersten die door de nazi's werd gearresteerd. De rest van de oorlog zat hij in gevangenissen en concentratiekampen. Na 1945 werkte hij op het Rijksinstituut voor Oorlogsdocumentatie. Een nauwgezette, zorgvuldig formulerende man die politiek tot de linkssocialisten behoorde. Voor het weekblad *De Vlam* schreef hij af en toe een artikel. Er ontstond vriendschap tussen ons en hij schonk mij een grote stapel vooroorlogse brochures en pamfletten. Uit 1916 stamde de vierde druk van het door Th. Famulus geschreven commentaar op Multatuli's *Gebed van den Onwetende* dat het eerst in 1861 in *De Dageraad* werd gepubliceerd.

Famulus was het pseudoniem van pater Th. Bensdorp C.Ss.R., niet de enige geestelijke die er dagwerk van maakte de ongelovigen, vrijwel altijd dus afvalligen, te bestrijden. Multatuli gebruikte 'ploertentaal', hij liet de 'zotte dwarrelingen' zien die er omgaan in het hoofd van de godloochenaars. Maar ook Famulus/Bensdorp kon er niet omheen in de aanvang van zijn brochure te erkennen dat Multatuli beschikte over een zeer eigenaardige zeggingskracht. 'Zijn woorden branden in. Zijn taal heeft iets betóoverends.'

Multatuli's bewonderaars hadden het niet beter kunnen zeggen.

Onafhankelijkeid

In deze tijden van gedwongen thuis zitten, komen boeken naar boven, ooit aangeschaft maar nooit goed gelezen. De vuistdikke en alom geprezen Multatulibiografie van Dik van der Meulen behoort daartoe. Hij laat geen aspect van het leven van dit vat vol tegenstrijdigheden onbehandeld en over zijn boek valt hetzelfde te zeggen als over het onderwerp van zijn keuze. Ze vervelen nooit. Van hoeveel schrijvers kun je dat zeggen? In ieder geval niet over Multatuli's tijdgenoten. Multatuli, de verdediger van de ploeterende Javaan, van de kleine man in het algemeen, de armoelijer. Multatuli sprak uit ondervinding. Hij had zijn baan als assistent-resident in Lebak eraan gegeven toen hij van zijn meerderen geen gelijk kreeg. Vaak had hij geen geld om zijn gezin te onderhouden. Hij leefde weken, soms maanden van leningen en giften.

Maar wat bereikte hij voor de Javaan of toegespitst op het hele Insulinde (een term van hem) als het om onafhankelijkheid ging? Volgens professor Cees Fasseur weinig tot niets. In zijn inaugurele rede vertelde Fasseur dat vrijwel alle jonge bestuursambtenaren die naar de Oost werden uitgezonden de *Havelaar* kenden. Ze waren het met Multatuli eens: aan die uitbuiting moest een einde komen. Over onafhankelijkheid van Indonesië spraken ze niet. Ze wilden het Nederlandse bestuur verbeteren. Precies wat Multatuli bepleitte. De Indonesische schrijver en dichter Sitor Situmorang was het met Fasseur niet eens. In een ingezonden stuk (*NRC Handelsblad* 4 maart 1987) beweerde hij dat Multatuli meer van de 'inlandse volksziel' had begrepen dan alle grote geleerden bij elkaar. Hij had geleefd met de Indonesiër als een bezield mens. Situmorang die (maar dat vertelde hij niet) zelf het verhaal van Saidjah en Adinda in het Indonesisch had vertaald, was het ook niet eens met Maarten 't Hart die Multatuli had verweten de Indonesische natuur niet te hebben beschreven. De cempakaboom, de melatibloem en de zonsop- en ondergangen 'zullen wel zelden zo concreet en (literair-)functioneel verwoord worden, ook niet door Indonesische dichters.'

Dictatuur

Ik noemde net *De Vlam*, dat als illegaal blad *De Vonk* begon, en van 1945 tot 1952 bestond. Het was een verzamelpunt voor links-socialisten van diverse signatuur. Marxisten, Kautskianen, socialistische christenen, anarchisten en radencommunisten konden er hun ei in kwijt. Eén redacteur had een befaamde naam: Henriette Roland Holst. De vaak wisselende redactie werd geteisterd door onderlinge ruzies en door een teruglopend aantal lezers. Slechts over enkele zaken was men het eens. Tegen iedere dictatuur (dus ook tegen de CPN) en vóór een onafhankelijk Indonesië. Felle prenten tegen de rooms-rode regering die soldaten naar de kolonie stuurden sierden de voorpagina. De illustratoren waren al evenzeer divers. In de eerste periode tekende Melle Oldeboerrigter, die in zijn jeugd voor het anarchistische *De Moker* had getekend.

Socialisme

Het is waarschijnlijk aan Piet Meertens te danken dat *De Vlam* het toch nog zeven jaar uithield. Meertens, een christensocialist en bewonderaar van Henriette Roland Holst was redacteur. Een belezen man die in het weekblad veel net verschenen boeken besprak. Meestal met veel waardering en begrip. Meertens, directeur van het Bureau voor dialectenkunde, kreeg na zijn dood landelijke bekendheid door de romancyclus *Het Bureau* door Han Voskuil, die een vrijwel dag tot dag verslag geeft van de wederwaardigheden op dat ogenschijnlijk oersaaie bureau waar onderzoek wordt gedaan naar zaken waarvoor slechts weinigen zich interesseren. Met grote precisie beschrijft Voskuil de directeur, 'meneer Beerta', een wat vormelijke man, schuchter soms, afstandelijk, met duidelijk homoseksuele trekken.

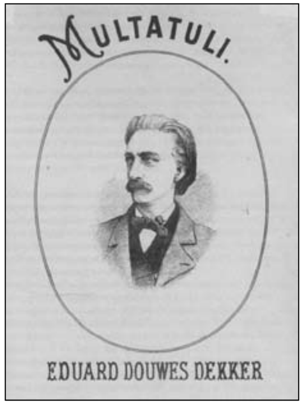
Al heb ik Meertens op dat bureau niet meegemaakt, ik leerde hem wel op afstand kennen, als aanhanger van het Sociaal Democratisch Centrum, een weinig invloedrijk groepje PvdA-leden dat de partij naar links wilde drijven. Het duurde even voordat ik doorkreeg wat voor een vreemd amalgaan zich in dat centrum had verzameld. Hele of halve pacifisten, marxisten, anti-militaristen

en trotskisten. Het duurde even voordat ik al die stromingen uit elkaar kon houden. Een ware leerschool. De beminnelijke voorzitter, die iedereen keurig aan het woord liet, was de keurig gekamde – met broek in een scherpe vouw – Piet Meertens. Hij straalde vertrouwen in een betere toekomst uit. Het verwonderde me niet te lezen dat hij in zijn Vlam-tijd behoorde tot het deel van de redactie dat tegen de doodstraf was. Een felle prent had het blad afgedrukt toen Max Blokzijl, de NSB-propagandist, op de Waalsdorper vlakte was geëxecuteerd.
Als voorzitter op die vergaderingen was dr. P.J. Meertens strikt neutraal. Zijn opvattingen leerde ik kennen uit zijn vroegere artikelen in *De Vlam*. In het nummer van 2 maart 1946 herdacht hij Multatuli. Op 2 maart 1945 zou zijn 125ste geboortedag in Amsterdam herdacht worden. In de hoofdstad, geteisterd door hongersnood en de laatste terreurdaden van de bezetter, had men wat anders aan zijn hoofd.
De kop boven Meertens stuk is veelzeggend: 'Ondanks zichzelf een wegbereider voor het socialisme in ons land'. De kenners wisten het al. Multatuli had het weekloon van de molenaarsknecht Klaas Ris gepubliceerd. Van zes gulden in de week moest zijn gezin rondkomen. Meestal was er alleen genoeg geld voor droog brood en aardappelen en dat dan zonder vet of boter. Voor vlees of medische hulp was niet genoeg.
Klaas Ris was lid van de Eerste Internationale. Domela Nieuwenhuis en Multatuli schreven elkaar vriendelijke brieven. Douwes Dekker bewonderde het doorzettingsvermogen van de gewezen predikant. Het Gebed van de Onwetende vulde de schrijver nog aan met de zijn uitlating: 'Het geloof aan God heeft geen vaster grond dan 't geloof aan spoken'. Dat maakte voor velen de weg vrij naar nog gevaarlijker opvattingen: die van Marx en de Eerste Internationale.
Dat alles kon niet wegpoetsen dat Multatuli kort voor zijn dood een advertentie liet plaatsen waarin hij meedeelde het niet met de socialisten eens te zijn en hun oplossing voor de armoede in grote trekken onjuist te vinden.

Burgerman

Niettemin bleven de socialisten, marxisten en anarchisten in hem een wegbereider zien. Multatuli was sociaal bewogen, geen socialist. Hij wilde nergens bij horen. Hij waakte ervoor zich bij een groep of klasse te laten indelen. Vandaar dat Meertens 'ondanks zichzelf' schreef.
Ook bij de Vlam-redacteur heerste de gebruikelijk erkenning voor de geniale schrijver die onburgerlijk was, maar als burgerman de gemeenschapsidee van de na 1870 opkomende socialistische beweging niet kon of wilde begrijpen.

Er zat Meertens iets anders veel meer dwars aan Multatuli. Hij streed te vaak tegen windmolens. Zijn aanvallen golden herhaaldelijk meer de schijn der dingen dan hun wezen. Multatuli's denkbeelden over de godsdienst, de kerk, de moraal 'hoe weinig bleef er over van hun gloed, toen het licht der moderne wijsgerige en psychologische opvattingen ze bescheen!'



Hier kwam de christensocialist Meertens even in het geweer.
Ik moet de jaargangen van *De Vlam* nog eens doorbladeren om te kijken of die wijsgerige en psychologische opvattingen nog boven water zijn gekomen. En of Meertens' ongelovige mederedacteuren nog in discussie zijn gegaan. Maar eerst Dik van der Meulens uitmuntende biografie uitlezen.

ANTON BAKELS (1898-1964), ANARCHIST EN UITGEVER

Voormalig IISG-medewerker en publicist Bart de Cort heeft in eigen beheer een biografie uitgegeven over Anton Bakels, *'Het schijnt dat gy u interesseert voor het anarchisme', Anton Bakels 1898-1964 en zijn kringen*. Bakels haalde in zijn carrière als anarchist tweemaal de landelijke pers. Als voorzitter van de Rapaillepartij protesteerde hij in 1921 tegen de stemplicht, die aan het algemeen kiesrecht was verbonden. Tot ontzetting van de burgerij werd in Amsterdam de alcoholistische zwerver Cornelis de Gelder, bijgenaamd Had-je-me-maar, samen met de anarchistische straatcolporteur Bertus Zuurbier in de gemeenteraad gekozen. De tweede maal dat zijn naam in diverse kranten opdook (in 1923), pikte hij samen met zijn vriend Henk Eikeboom de spullen in van het voormalige blad van Domela Nieuwenhuis (van wie de uitspraak over Bakels in de titel van het boek afkomstig is), *De Vrije Socialist*, met de bedoeling deze uitgave (in plaats van Gerhard Rijnders) op een hoger peil voort te zetten.

Niettemin bleef Bakels grotendeels onbekend in de anarchistische beweging en dat was het gevolg van zijn veelvuldig verblijf in het buitenland in een poging zijn brood te verdienen als publicist, journalist en uiteindelijk als succesvol uitgever. Zijn internationale oriëntatie was gemeengoed in het milieu van anarchistische jongeren uit de toenmalige jongerenbeweging, zeker als ze hoger waren opgeleid en hun talen spraken (Anton Constandse, Arthur Lehning). Dit gold ook voor Bakels die, hoewel afkomstig uit een eenvoudig milieu, wel het gymnasium bezocht. Het vormde zijn vertrekpunt voor een grote belangstelling voor de wereld van kunst, cultuur en literatuur, wat een groot netwerk in de progressieve wereld van zijn tijd tot gevolg had. Zijn enorme talenkennis hielp bij zijn belezenheid die werkelijk fenomenaal moet zijn geweest, evenals zijn bibliotheek.
De auteur legt geen verband tussen de activiteiten van Bakels en zijn vorming in de anarchistische beweging. Zijn betrokkenheid bij de beweging in de periode 1918-1923 komt er bekaaid vanaf. De vriendschap met Eikeboom – waarschijnlijk kenden beiden elkaar van de voorbereidingen van het Internationaal Antimilitaristisch Congres dat in 1921 in Den Haag werd gehouden – blijft merkwaardig genoeg onbenoemd, terwijl De Cort zich wel afvraagt waarom Bakels juist met Eikeboom de uitgave van *De Vrije Socialist* wilde overnemen. Bakels was echter net als Eikeboom, als medewerker aan *De Vrije* verbonden. Ze woonden beiden op hetzelfde Amsterdamse adres, Rijnstraat 48hs, en Bakels vertaalde werk voor de eveneens daar gevestigde uitgeverij De Fakkel van Eikeboom, waaronder de brochure *Levensvreugde* van Albert Libertad. Voorts maakten beiden vanaf begin 1923 deel uit van het Uitvoerend Comité van het Sociaal-Anarchistisch Verbond (SAV), de toenmalige landelijke organisatie van anarchisten. Bakels was secretaris en trad vanwege de affaire met *De Vrije* samen met Eikeboom later datzelfde jaar al weer af.

Bakels bezocht dat jaar met anderen van het SAV het internationaal anarchistisch congres in Berlijn, waar hij kennis maakte met diverse Russische emigranten, waaronder Voline. Over diens boek *Geschiedenis van de Machnobeweging* schreef hij in *De Vrije Samenleving* (het weekblad van het SAV dat nadien als kopblad van *De Arbeider* verscheen) een lovend stuk. De Nederlandse jongeren waren onder de indruk van de guerrillastrijd die Machno en de zijnen vanaf eind 1918 hadden gevoerd in de Oekraïne, zowel tegen de geallieerde strijdkrachten als tegen het Rode Leger. Eikeboom zou jaren later de eerste Nederlandse vertaling van het boek uitgeven, terwijl Constandse succesvol pleitte

voor een Nederlandse inzamelingsactie voor Machno toen deze nadien in Parijs een kommervol bestaan leidde.
Deze activiteiten blijven in het boek geheel of gedeeltelijk buiten beschouwing terwijl ze naar mijn idee juist de grondslag vormen voor de vele internationale vriendschappen en contacten die Bakels gedurende zijn leven trouw bleef onderhouden. Dat hij verdienstelijk is geweest voor de beweging maakt de auteur wél heel duidelijk. Als uitgever van de katholieke uitgeverij Spaarnestad in Berlijn was hij velen tot steun die door de nazi's werden vervolgd. Voor het IISG heeft hij vele waardevolle documenten uit Duitsland in veiligheid gebracht, terwijl hij ook het manuscript het land heeft uitgesmokkeld van Rudolf Rockers *Nationalisme en Cultuur*. Met Rocker was hij goed bevriend. Ook tijdens en na de Tweede Wereldoorlog ondersteunde hij veelvuldig vrienden en bekenden, waaronder Alexander Cohen. Naast anarchisten omvatte zijn vriendenkring ook veel personen uit de wereld van kunst en cultuur.
De Cort maakt aannemelijk dat Bakels een vat vol tegenstrijdigheden was. Hij hield van het uitgaansleven en een borrel, maar was te ongedurig om zelf veelvuldig te publiceren over het vele dat hem bezighield. Het boek bevat een flinke selectie van teksten, die hij dan wel schreef. Deels gaan deze over de mensen die hij heeft gekend, zoals kunstenaar Erich Wichman en literator Maurits Dekker. De Cort ontleent er de nodige biografische informatie aan over Bakels, al ontbreekt een notenapparaat in het boek.
Een ander minpunt is dat deze biografie fragmentarisch van karakter is. Dat kan komen omdat er eenvoudigweg niet meer informatie voor handen was, of er geen gebruik van is gemaakt, maar hierover wordt door de auteur niet gerept.
Bakels hield van een alcoholische versnapering. Merkwaardig is het in dat verband dat de auteur het feit dat Bakels overleed in het Amsterdamse café De Engelse Reet onvermeld laat. Wat betreft de anarchistische periode van Bakels had een gedegener bronnenonderzoek volstaan, maar wellicht lag de focus van de auteur op andere aspecten in het leven van deze flamboyante en kleurrijke figuur. (AH)
Bart de Cort, 'Het schijnt dat gy u interesseert voor het anarchisme', Anton Bakels 1898-1964 en zijn kringen, 2020. Uitgave in eigen beheer, verkrijgbaar via Lulu.com. ISBN: 9780244867898

Struinen, Marius
gaan wij doen
in de nieuwe wereld
op herinneringen
aan jou.
Struinen
Door onontdekte
ruimtes.
Ruimte creëren
om jou je plek
te geven.
Dank je Marius.
Wij struinen

Hanneke

de AS

anarchistisch tijdschrift
opgericht in 1972 door Hans Ramaer en Wim de Lobel

48ste jaargang, nummer 207, zomer 2020.
De AS is een uitgave van Stichting de AS en verschijnt in drie of vier afleveringen per jaar.
ISSN: 0920-3257.
Jaarabonnement: 21,50 euro; buiten Nederland 27,50 euro. Nieuwe abonnementen gaan in met de eerstvolgende editie, tenzij anders aangegeven bij bestelling. Abonnementen worden jaarlijks automatisch verlengd, behalve als vóór 1 december schriftelijk (bijv. per e-mail) is opgezegd.
Betalingen: (IBAN:) NL02 TRIO 0198 0821 50; (BIC:) TRIONL2U
t.n.v. Stichting de AS.
Bestellen los nummer: www.tijdschrift-de-as.nl/losnummer
Bestellingen en adreswijzigingen: administratie@tijdschrift-de-as.nl
Druk: JUIST! Druk & Print, Schiedam.
Opmaak: Atalanta, Utrecht.
E-mail administratie: administratie@tijdschrift-de-as.nl
E-mail redactie: redactie@tijdschrift-de-as.nl
Redactie: Boudewijn Chorus, Arie Hazekamp, Thom Holterman, Rudolf de Jong, Jaap van der Laan, Martin Smit (eindred.), Rymke Wiersma (eindred.), Hanneke Willemse.
Verder werkten mee: Nico van Apeldoorn, Artemis, Igor Cornelissen, Johny Lenaerts.
Weblog: http://libertaireorde.wordpress.com



NIEUWE UITGAVE KELDERUITGEVERIJ

In juni hadden we deel VI van de verzamelde artikelen van Jacques J. Giele *Stakingen en vakbeweging 1878-1890* willen presenteren. Dat kon helaas niet doorgaan. In plaats van deze presentatie is nu een brochure verschenen met de lezingen die Rosa Kösters, Meindert Fennema en Marten Buschman bij de presentatie hadden willen geven.
Als u deze brochure wilt ontvangen stuurt u dan een mail naar kelderuitgeverij@xs4all.nl. Vermeld daarbij uw adres.



Als u ook meteen het boek wilt bestellen (en dat is voor de uitgeverij natuurlijk wel het aantrekkelijkste) dan kan dat door € 21,50 (inclusief verzendkosten) over te maken op op banknummer NL 89 ASNB 0781 1726 67 tnv Nog Pas Gisteren onder vermelding van: Giele VI + uw adres. Vergeet aub niet uw adres op de overschrijving.

Verdere informatie

Jacques J. Giele Stakingen en vakbeweging 1878-1890
ISBN 978 90 79395 46 0, NUR-code 696 – Sociaal economische geschiedenis

Kelderuitgeverij, Utrecht 2020, pb 224p.; € 17,50

Stakingen en vakbeweging 1878-1890 bevat de volgende artikelen:

Inleiding: Over organisaties en netwerken, Marten Buschman
Jacques Giele,
Socialisme en vakbeweging. De opkomst van socialistische vakorganisaties in Nederland (1878-1890) deel 1.
De stakingen in de jaren tachtig.*
De stakingsgolf van 1889. Havenarbeiders: de staking van 1889 en haar gevolgen.*
Metaalarbeiders: de staking in Rotterdam (1889).*
Willem Ansing en de oprichting van de Sociaal-Demokratische Vereeniging in 1878.
Stam wilde Zeeuwen in binnenlanden van Brazilië.
De veerkracht van de mens. Op weg naar 1993.

*De met een * aangegeven artikelen zijn niet eerder gepubliceerd.*

ILLUSTRATIES
De illustraties op het omslag, op pag. 4 en pag. 21 zijn van Clifford Harper.